

VOORWAARDEN VOOR HET SLAGEN VAN ORGANISATIE-ADVISING

door mevrouw Drs. J. H. D. Wiersema¹⁾

1. Achtergrond, doelstelling en opzet van het onderzoek

In 1976 werd door de Centrale Afdeling Organisatie bij de PTT een onderzoek naar *structurele randvoorwaarden voor de effectiviteit van organisatie-adviesprocessen* begonnen. In de zomer van 1980 werd het eindrapport (1) uitgebracht. In dit artikel wordt een samenvatting en een nabeschouwing gegeven. Het artikel sluit aan bij eerdere publikaties in het MAB (2) over dit onderwerp.

Het onderzoek vond plaats bij 7 (grote) particuliere en overheidsbedrijven en bij één der departementen, en had uiteindelijk betrekking op 65 organisatie-adviesprojecten. Vanuit de respectievelijke organisatie-afdelingen van deze bedrijven en overheidsorganisaties werd medewerking voor het onderzoek verkregen.

Het onderzoek naar structurele randvoorwaarden voor de effectiviteit van organisatie-adviesprocessen is min of meer een vervolg op de gedachtengang, waarin diverse *typen adviseringsaanpakken* worden onderscheiden (3). Na het onderscheiden van deze typen adviseringsaanpakken rees de vraag wat de *specifieke merites per type zijn*, met andere woorden of ze bij toepassing verschillende *kansen van slagen* hebben *afhankelijk van de situatie*. Met deze situationele of „contingency”-vraagstelling is tevens de achtergrond van het onderzoek aangegeven. In de discussie over organisatieontwikkeling (4) versus organisatieontwerp werd namelijk niet zelden de indruk gewekt van een algemene toepasbaarheid van de ontwikkelingsaanpakken, terwijl vaak nauwelijks aandacht werd geschonken aan de technisch-inhoudelijke aspecten van de op te lossen problemen of aan de machtsverhoudingen waarbinnen de problematiek zich voordoet.

De onderzoeksdoelstelling was:

- nagaan of de theoretisch te onderscheiden *adviseringsaanpakken* (2) in de praktijk worden waargenomen;
- nagaan of de in een eerder onderzoek naar projectorganisatie onderscheiden *probleemsituaties* (5) relevant blijken voor de toepassing van adviseringsaanpakken;
- nagaan of er empirisch steun kan worden gevonden voor theoretische uitspraken omtrent de *effectiviteitskansen* van de onderscheiden adviseringsaanpakken bij toepassing in de onderscheiden probleemsituaties.

In totaal werden 69 adviesprojecten onderzocht. Hiervan werden 65 projecten in een vergelijkend onderzoek verwerkt (de gegevens van 4 projecten waren

¹⁾ De auteur is aan Prof. Dr. J. Kastelein veel dank verschuldigd voor zijn kritisch commentaar.

voor de uiteindelijke verwerking ontoereikend). In de opzet en aanpak van het onderzoek zijn de volgende stadia te onderscheiden:

- uitgaande van de eerste inductieve typologieschets, formulering van een meer toegespitste probleemstelling;
- ontwerp van het onderzoekmodel (2);
- operationalisering van het onderzoekmodel en het doen van een proefonderzoek;
- verzamelen van de gegevens;
- verwerken en analyseren van de gegevens;
- rapportage over de resultaten van het onderzoek.

De gegevens bestonden uit interviewmateriaal, verzameld door twee onderzoekers in half-open/half-gesloten interviews bij organisatie adviseurs en opdrachtgevers en bij leden van de organisaties die bij de projecten „in het veld” betrokken waren.

Opgemerkt mag nog worden dat de onderzoekers zelf, buiten het onderzoek, als professionele organisatie adviseurs werkzaam waren en zijn.

2. Theoretische en methodologische uitgangspunten

Het onderzoek naar structurele randvoorwaarden voor de effectiviteit van organisatie-adviesprocessen was een verkennend - vergelijkend onderzoek, gestructureerd rondom een aantal van te voren geformuleerde hypothesen. De vraagstelling leidde ertoe dat deze zijn geformuleerd in contingency-termen.

De gevolgde benadering is beperkt in die zin dat slechts *structurele aspecten* van respectievelijk probleemsituatie en adviseringsaanpak worden bestudeerd, terwijl uiteraard ook persoonlijke en procesfactoren verantwoordelijk kunnen zijn voor de succesansen van adviseringsaanpakken. Al kan om deze reden dan ook niet verwacht worden aanwijzingen voor *voldoende* voorwaarden voor effectiviteit van adviesprojecten te ontdekken, de onderzoekresultaten kunnen wel aanwijzingen voor *minimaal noodzakelijke* voorwaarden opleveren, die een zekere normatieve betekenis voor het praktische organisatie-advieswerk zouden kunnen hebben.

Naast de deductieve bewerking van het zoeken van steun voor de geformuleerde hypothesen is in dezelfde arbeidsgang een inductieve bewerking toegepast. De inductieve bewerking was erop gericht om tijdens het onderzoek waargenomen verschijnselen die *niet reeds van te voren als relevant waren aangemerkt* maar dit voor het gevoel van de onderzoekers toch zouden kunnen zijn, te bezien op hun betekenis voor de effectiviteit van de onderzochte projecten.

De deductieve bewerking zouden we geen „toetsing” willen noemen. De voorkeur gaat uit naar de term „semi-toetsing”. De voornaamste reden is dat geen geijkte instrumenten en schalen voorhanden waren en dat in plaats daarvan schattingen door de onderzoekers zijn gehanteerd en bij de verwerking van de gegevens “ranking-and-scaling-by-judgement” procedures. Ook kwam niet alle informatie uit de meest aangewezen bron (zie par. 4).

De toegepaste benadering verdient nog een andere kanttekening. Het ging

om een verkennend - vergelijkend onderzoek. Om een vergelijking mogelijk te maken is een vereiste dat de relevant geachte structurele kenmerken per project ook inderdaad gedurende het gehele onderzochte traject redelijk constant blijven. Dit laatste bleek in het onderzoek niet steeds het geval.

Bij de lezer zou de vraag kunnen opkomen waarom niet tegelijkertijd ook persoons- en procesvariabelen zijn onderzocht, waar toch wordt gesteld dat ook dergelijke variabelen van invloed kunnen zijn op de effectiviteit van een adviesproject. In de discussie rondom structurele benaderingen en met name ook in de kritiek op structureel contingency-onderzoek wordt bovendien gewezen op de beperkte betekenis van structuur voor de verklaring van organisatieverschijnselen. Ook het "structure follows strategy" verwijst naar een secundaire rol van structurele aspecten in de verklaring van organisatie-verschijnselen. Wij hebben ons echter beperkt omdat, zeker in de periode voorafgaand aan ons onderzoek, procesvariabelen naar onze indruk „overbelicht" werden en structurele variabelen „onderbelicht" terwijl een werkelijk vergelijkend onderzoek van óók procesvariabelen technisch en budgettair onhaalbaar was. Ook als de structurele variabelen slechts randvoorwaardelijk zouden zijn dan heeft het zin aan de hand van empirisch onderzoek na te gaan wanneer en in welke mate het niet-succesvol zijn van adviesprojecten kan worden verklaard op basis van structurele samenhangen.

Het onderhavige onderzoek heeft op het punt van benadering en methode overeenkomsten met het onderzoek van Van de Bunt (6). In beide gevallen werd een contingency-benadering toegepast door combinaties van structurele variabelen van situatie en aanpak in verband te brengen met effectiviteit. Een belangrijk verschil is echter dat Van de Bunt *succes probeert te verklaren uit passendheid* van aanpak bij situatie, terwijl in ons onderzoek die *passendheid slechts als noodzakelijke voorwaarde* wordt gezien. Een ander belangrijk verschil is, dat Van de Bunt de situatie definieert in termen van *Etziono-kenmerken²⁾ van de organisatie*, terwijl in dit onderzoek de situatie gedefinieerd wordt in mate van *probleembetrokkenheid van drie onderscheiden partijen*. De uitkomsten van beide onderzoeken zijn derhalve niet vergelijkbaar.

Het onderscheiden van variabelen als „machtsafstand" en „deskundigheidsafstand" in de situatie, roept vergelijking met de machtsafstandstheorie van Mulder (7) op. Ongetwijfeld heeft zijn werk invloed uitgeoefend op onze begripsvorming. Toch is het wellicht goed erop te wijzen dat onze begrippen machtsafstand en deskundigheidsafstand in ieder geval operationeel anders geformuleerd zijn dan de overeenkomstige variabelen bij Mulder. Bij Mulder gaat het om *psychologische afstanden*, terwijl het in ons onderzoek voornamelijk gaat om *sociologische dimensies*, zoals aantallen hiërarchische tussenniveaus en dergelijke.

²⁾ Etzioni construeert drie typen organisaties, te weten: dwangorganisaties, utilitaire organisaties en normatieve organisaties.

3. Variabelen, model en hypothesen

De verzameling van structurele kenmerken (variabelen) in het cliëntsysteem die als belangrijk werden verondersteld voor de slaagkansen van een adviseeringsaanpak werden aangeduid als „*probleemsituatie*”. Mede op basis van het al genoemde projectorganisatie-onderzoek (5) werden binnen de probleemsituatie de volgende variabelen onderscheiden:

- a. het gewicht van reële of vermeende psychologische en/of sociale gevolgen van het adviesproces voor het veld (kortweg: „*gewicht veldimplicaties*”);
- b. de formele hiërarchische afstand (kortweg: „*machtsafstand*”) tussen het voor sanctionering van de gevolgen van het adviesproces verantwoordelijke „management” en het veld;
- c. de discrepantie tussen de voor de probleemoplossing noodzakelijke inhoudelijke deskundigheid en de in het veld aanwezige, c.q. op korte termijn mobiliseerbare deskundigheid (kortweg: „*deskundigheidsafstand*”).

De „*adviseeringsaanpak*” werd opgevat als een combinatie van structurele aspecten van het adviesproces. Ook deze structurele aspecten hebben betrekking op een drietal partijen die betrokken zijn, of kunnen zijn, bij het op te lossen probleem en de aanpak ervan, namelijk:

- het *veld* waar het probleem in feite ligt;
- het *machtscentrum* (en de lijn als overbrugger van de afstand tussen dat machtscentrum en het betreffende veld);
- de relevante *specialisten*.

De in de aanpak van organisatie-adviesprocessen onderscheiden variabelen zijn:

- a. de *inschakeling van het veld* in het adviesproces;
- b. de *inschakeling van de lijn* in het adviesproces;
- c. de *inhoudelijke bijdrage van de adviseur(s)* aan het adviesproces.

Het onderzoek richtte zich op de vraag naar de *effectiviteit van uiteenlopende adviseeringsaanpakken* onder *uiteenlopende structurele randvoorwaarden*, of, met andere woorden: welke adviseeringsaanpakken „passen” bij welke probleemsituaties?

Effectiviteit werd gemeten aan de *acceptatie* door vorengenoemde partijen van *vorderingen of resultaten van het adviesproces*. *Passend* zou dan die combinatie van situatie en proces zijn die een +effectiviteit oplevert.

PROBLEEMSITUATIE (onafhankelijke, niet manipuleerbare variabelen)	+	ADVIESPROCES (conditionerende, wel manipuleerbare variabelen)	→	+ of – EFFECTIVITEIT (afhankelijke variabelen)
--	---	--	---	--

De centrale hypothese was dus dat voor de acceptatie (effectiviteit) *overeenstemming*³⁾ tussen de gegeven probleemsituaties (structurele aspecten) enerzijds en de gekozen aanpak (structurele aspecten) anderzijds een noodzakelijke voorwaarde is. In concrete deelhypothesen geformuleerd:

³⁾ Hogere waarden voor de aanpakvariabelen dan voor de probleemsituatievariabelen vormen uiteraard geen bedreiging voor de effectiviteit.

1. Bij zware *sociale en/of psychologische implicaties* van een organisatie-adviesproject voor het veld is *inschakeling van dat veld* voorwaarde voor acceptatie van vorderingen of uitkomsten van dat project door leden van het veld.
2. Bij grote *machtsafstand* tussen machtscentrum en veld in een organisatie-adviesproject is *lijnschakeling* een voorwaarde voor acceptatie van de vorderingen of uitkomsten van het project door het machtscentrum.
3. Bij grote *inhoudelijke deskundigheidsafstand* (afstand tussen vereiste en in het veld beschikbare expertise) in een organisatie-adviesproject is *inschakeling van externe inhoudelijke deskundigheid* voorwaarde voor acceptatie van de vorderingen of uitkomsten van dat project door de organisatie-adviseur(s).

Opgemerkt kan worden dat aanvankelijk niet zo duidelijk werd beseft, dat de passendheid van de structurele aanpakkenmerken bij de structurele situatietekenen, hoewel een *noodzakelijke*, waarschijnlijk nog geen *voldoende* voorwaarde voor effectiviteit zou zijn (denk bijvoorbeeld aan procesvariabelen en aan individuele kenmerken van adviseurs en andere sleutelfiguren in het adviesproces).

De formulering van de hypothesen is op dit punt in de loop der tijd explicieter geworden (vergelijk de publikatie in het MAB over dit onderwerp van september/oktober 1978 (2)). Ook werd aanvankelijk niet uitgesloten dat er één effectiviteitsmaatstaf zou kunnen worden gevonden. In de loop van het onderzoek werd echter gekozen voor het gebruiken van de *acceptatie per onderscheiden partij*.

4. Gegevensverzameling en -verwerking

Het onderzoek had betrekking op 65 organisatie-adviesprojecten. Aan de organisaties die hun medewerking voor dit onderzoek hadden toegezegd, is gevraagd om op het punt van situatie, aanpak en effectiviteit zo veel mogelijk *contrasterende* projecten voor het onderzoek open te stellen. De eis van representativiteit werd niet gesteld.

De *gegevensverzameling* per project vond plaats met behulp van de volgende technieken:

- interviews met de betrokken adviseur(s) aan de hand van een niet van tevoren verstrekte half gestructureerde vragenlijst, die tevens werd gebruikt voor interviews met (een) veldvertegenwoordiger(s) en met het machtscentrum;
- interviews met (een) veldvertegenwoordiger(s) voor het betreffende project waarbij gestreefd werd naar (een) vertegenwoordiger(s) van zowel hogere als lagere echelons binnen het veld en van eventueel aanwezige stromingen in het veld;
- interviews met het betrokken machtscentrum of een vertegenwoordiger van het machtscentrum in de vorm van een lijnfunctionaris;
- document-oriëntatie in de betreffende project-file voor zover aanwezig.

Voor 65 organisatie-adviesprojecten werden 146 interviews afgenomen. In gevallen waar het machtscentrum en/of het veld niet toegankelijk bleek voor gegevensverzameling (ongeveer fifty-fifty voor machtscentrum en veld) werd aan

de overige informanten gevraagd hoe zij de mening van de ontbrekende informant(en) inschatten (zie opmerking over toetseisen in par. 2).

De gegevens zijn vastgelegd op de band. Tevens zijn de gegevens schriftelijk vastgelegd, enerzijds door middel van het aankruisen van gecodeerde antwoorden (zoveel mogelijk gekwantificeerd), anderzijds door middel van het noteren van de kwalitatieve informatie die daarbij verstrekt werd. De vragenlijst is in een vóóronderzoek bij 10 projecten beproefd en aangepast.

De *kwantificerende gegevensverwerking* vond plaats in drie trappen: verwerking van de gegevens van elk project afzonderlijk, daarna onderlinge vergelijking van de gegevens van de projecten en tenslotte confrontatie van de uitkomsten met de hypothesen.

In drie gevallen is aanvullende informatie van de informanten gevraagd. De uiteindelijk verkregen scores zijn overgebracht op ponsconcepten, die vervolgens deels op de hand, deels op de computer zijn verwerkt.

De *verwerking van de kwalitatieve gegevens* heeft, in combinatie met de kwantitatieve gegevens, gediend om tot interpretatie van de uitkomsten en tot specificatie van de oorspronkelijke hypothesen te komen.

5. De belangrijkste uitkomsten van het onderzoek

5.1. Algemeen

1. De structurele kaders van in de praktijk waargenomen adviseringsaanpakken konden inderdaad worden beschreven met behulp van de theoretisch onderscheiden variabelen voor de aanpak van organisatie-adviesprocessen.
2. De voor probleemsituaties onderscheiden variabelen bleken in een klein deel van de gevallen relevant te zijn voor de toepassing van adviseringsaanpakken, in die zin dat het falen van adviesprojecten verklaard kon worden uit „niet-passendheid” tussen adviseringsaanpakken en probleemsituaties. Voor zover het falen van projecten daaruit niet verklaard kon worden was er sprake van:
 - ontoereikende verdelingen in het materiaal om tot uitspraken omtrent de in de hypothesen veronderstelde oorzaken van falen te kunnen komen;
 - proces- en persoonsvariabelen die buiten de gezichtshoek vielen van de gehanteerde benadering;
 - gebreken in de operationalisering van het model.

5.2. Semi-toetsing van de hypothesen

Bij confrontatie van de hypothesen met de empirische gegevens bleek het volgende:

1. Bij incongruentie tussen veldinschakeling en gewicht veldimplicaties oordeelt het veld niet positief over de vorderingen of uitkomsten van dat project (in één niet zonder meer te verklaren geval oordeelde het veld echter positief zie tabel 1).

Met andere woorden, de veronderstelling dat inschakeling van het veld bij zware sociale en/of psychologische implicaties van een organisatie-adviesproject voor dat veld een noodzakelijke voorwaarde is voor een positief oordeel van dat veld, vindt duidelijk steun in het materiaal.

2. Bij incongruentie tussen lijnschakeling en machtsafstand is het absolute aantal gevonden positieve oordelen van machtscentra geringer dan in congruente gevallen (zie tabel 2), maar het verschil is niet significant. De 5 positieve oordelen in incongruente gevallen passen bovendien niet in deze veronderstelling en zouden een verklaring behoeven. De veronderstelling dat bij een grote machtsafstand tussen machtscentrum en veld, lijnschakeling een noodzakelijke voorwaarde is voor acceptatie van de vorderingen of uitkomsten van het project door het machtscentrum, vindt dus geen steun in het empirische materiaal.
3. In één geval van incongruentie tussen inschakeling van externe inhoudelijke deskundigheid en deskundigheidstekort in het veld oordeelt de adviseur niet positief over de vorderingen of uitkomsten van dat project (zie tabel 3). Uit deze tabel blijkt dat de verdeling van het materiaal op de dimensie congruentie - incongruentie onvoldoende is om tot uitspraken te kunnen komen. De veronderstelling dat bij grote inhoudelijke deskundigheidsafstand inschakeling van externe inhoudelijke deskundigheid een noodzakelijke voorwaarde is voor acceptatie van de vorderingen of uitkomsten van dat project door de adviseur(s), vindt niet meer dan een lichte, statistisch niet significante ondersteuning in het empirische materiaal.

5.3. *Andere uitkomsten*

1. Ten aanzien van de effectiviteitsoordelen bleek dat:
 - alle effectiviteitsoordelen sterk met elkaar correleren;
 - de oordelen van machtscentrum en adviseur sterker met elkaar correleren dan met die van het veld;
 - het effectiviteitsoordeel van de adviseur en dat van het machtscentrum sterker correleert met het oordeel naar eindmodel van de onderzoekers⁴⁾ dan met het oordeel naar functie van de onderzoekers;
 - de effectiviteitsoordelen van het veld sterker correleren met het oordeel naar functie van de onderzoekers dan met het oordeel naar eindmodel van de onderzoekers (zie tabel 4);
 - de projecten die laag scoren op „effectiviteit naar functie” tevens vaak „rituele”⁵⁾ projecten zijn.

Dat alle effectiviteitsoordelen sterk met elkaar correleren laat zich verklaren uit het in eigen oordeel over slagen of slaagkansen anticiperen op of beïnvloed worden door de oordelen van de anderen. Daarnaast zouden we uit de uitkomsten kunnen afleiden dat de adviseur en het machtscentrum in hun oordeel omtrent de effectiviteit vooral zwaar laten wegen in hoeverre de adviesopdracht formeel is afgerond (eindmodel) en in hun oordeel

⁴⁾ Oordeel als gevolg van een toetsing van wat men meent dat bereikt is (of zal worden) aan een bepaald doel (eindmodel); dit in tegenstelling tot oordeel als gevolg van een waardering van bedoelde of onbedoelde effecten (functies). Zie Etzioni (8).

⁵⁾ Ritueel op grond van gelegitimeerde regels en gewoonten in tegenstelling tot rationeel: op grond van, al dan niet hypothetische, kennis van oorzaak - gevolg relaties.

relatief minder laten meetellen de mate waarin reële gunstige veranderingen hebben plaatsgehad (functie). Mogelijk ook is het niet altijd de bedoeling van het machtscentrum om middels een organisatie-adviesproces reële veranderingen te bewerkstelligen.

2. Bij projecten met een omvangrijk veld die meerdere adviesfasen omvatten bleek het volgende:
 - Voor projecten waar in de adviseringsaanpak een hoofdlijnenfase en een uitwerkingsfase werden onderscheiden, verschilde de inschakeling van betrokkenen soms voor beide fasen; bijvoorbeeld: uitwerking van de hoofdlijnen met inschakeling van het machtscentrum of van de hogere lijn en met de top van het veld; in de uitwerkingsfase inschakeling van de lagere lijn en van een bredere vertegenwoordiging van het veld. Een dergelijke werkwijze leidde veelal tot positieve acceptatie van de betrokkenen inclusief het veld, ook al waren er wel degelijk veldimplicaties.
 - Projecten met een brede inschakeling van een relatief omvangrijk veld gedurende het gehele project werden in veel gevallen zowel door machtscentrum als veld als mislukt beschouwd.
3. Vooral uit kwalitatieve informatie ontstond de indruk dat de adviseurs:
 - door het machtscentrum geringe technisch-inhoudelijke know how werd toegedacht;
 - door het veld in hun begeleidende bijdragen zeer zeker werden gewaardeerd;
 - daarentegen door het veld tevens soms als „uitvoerder” van het machtscentrum werd gezien;
 - zelf graag als onafhankelijk van de andere partijen worden beschouwd.
4. Een „sterke leiding” die beslissingen durft te nemen en daardoor bijdraagt aan onzekerheidsreductie wordt door alle betrokkenen veelal gezien als een belangrijke voorwaarde voor het slagen van adviesprojecten, ook al hebben de te nemen maatregelen wel degelijk implicaties voor de medewerkers in het veld.

6. Nabeschuiving, specificatie van hypothesen en nieuwe gezichtspunten

1. Het beschikbare empirische materiaal heeft slechts voor één van de deelhypothesen duidelijk de gezochte steun opgeleverd. Er zijn echter geen empirische aanwijzingen gevonden dat een mate van inschakeling van betrokkenen, die past bij de structurele vereisten van de gegeven probleemsituatie in termen van machtsafstand, deskundigheidsafstand en gewicht van implicaties voor het veld, *niet* een noodzakelijke voorwaarde zou zijn voor acceptatie en welslagen van het project. De gedachtengang is · de uitkomsten overziend · nog steeds rationeel plausibel.
2. Niet-passendheid van aanpak en probleemsituatie kan er dus toe leiden dat een project door betrokkenen als mislukt wordt beschouwd. Reeds eerder is naar voren gebracht dat ook andere dan structurele factoren er de oorzaak van kunnen zijn dat het project toch als niet-geslaagd wordt beschouwd. Bijvoorbeeld de vervanging van het machtscentrum of een deel van de lijnfunctionarissen gedurende het project kan ingrijpende gevolgen

hebben voor afgesproken besluitvormingsprocedures en dit kan weer consequenties hebben voor de acceptatie van de resultaten. Een ander voorbeeld levert de situatie waarin de persoon van de adviseur onvoldoende vertrouwen bij het cliëntsysteem wekt om tot positieve resultaten te kunnen geraken. Dergelijke proces- en persoonsvariabelen vormen een tweede categorie van factoren die de oorzaak van het niet-slagen van adviesprojecten kunnen vormen. Een complementaire benadering, waarbij zowel structurele als persoons- en procesvariabelen gepeild worden, zou de voorkeur verdienen bij verder onderzoek en toepassing. Een nadere analyse van het kwalitatieve onderzoeksmateriaal op dit punt kan wellicht nog informatie opleveren, die kan leiden tot het formuleren van aanvullende hypothesen (9).

3. De indrukken van de onderzoekers gaan sterk in de richting van de wenselijkheid tot „fasering” van adviesprojecten. Hier wordt niet bedoeld een indeling naar diagnosefase, alternatievenontwikkeling, keuzefase, implementatiefase etc., maar een indeling van de projecten van „grof” naar „fijn”, waarbinnen de eerstgenoemde fasen achtereenvolgens meerdere keren aan de orde kunnen komen. Hierdoor ontstaat een trapsgewijs proces van globaal naar gedetailleerd, steeds gemarkeerd door principe-beslissingen die de kaders aangeven, waarbinnen dan weer verdere uitwerking kan plaats hebben. De oorspronkelijke hypothesen zouden dan van cyclus tot cyclus gelden, en niet of in veel geringere mate voor een langere keten van dergelijke cycli.
4. Voor een vergelijkend onderzoek, met in dit geval hypothesen gericht op structurele kenmerken, is het een vereiste dat de relevant geachte structurele variabelen ook inderdaad gedurende het gehele traject van de onderzochte projecten redelijk constant zijn. Dit bleek in het onderzoek niet steeds het geval. Er was soms een verschuiving in de mate van inschakeling gedurende het adviesproject te constateren (10) (zie ook het gestelde onder punt 5.3.2.) en het is tevens de vraag of in deze projecten wel van één machtscentrum kan worden gesproken. Een specificatie van de hypothesen in de zin van punt 6.3 waarin de aanpak per fase wordt bepaald, zou het probleem van de geconstateerde verschuivingen in structurele variabelen waarschijnlijk grotendeels oplossen. Nader onderzoek zou dan gericht moeten zijn op de vergelijking van de relevant geachte *structurele variabelen per fase*.
5. In punt 4 betreffende de gegevensverzameling en -verwerking is reeds even gewezen op het noodgedwongen moeten werken met percepties van betrokkenen, omdat geen objectief vaststelbare gegevens voorhanden zijn. Dit moet voor organisatie-kundig onderzoek al als een kanttekening worden opgevat, maar daar komt nog bij dat het *achteraf* door de onderzoekers toekennen van scores, gebaseerd op uitspraken van mensen die, in de loop van de tijd, zowel tijdens als na het project, hun oordeel over het project hebben gevormd, evenmin ideaal is. Het vertalen van de antwoorden van de informanten naar de schaalwaarden van de onderzoekers betekent nog weer een extra schakel in de totstandkoming van de scores. Een alternatieve methode was echter niet voorhanden. Door de voorlopige scores over meerdere projecten te vergelijken is in ieder geval getracht een „wel-

overwogen” rangorde van de projecten per variabele te verkrijgen waarna ze, rekening houdend met eventuele ongelijke onderlinge afstanden, op een 5-puntsschaal werden gewaardeerd.

6. Machtscentrum, adviseur en veld waarden de resultaten van adviesprojecten verschillend (het veld kent 2× zoveel negatieve of twijfeloordelen toe als het machtscentrum, zie tabel 5, 6 en 7). Zeer waarschijnlijk laten de betrokken partijen onderling verschillende overwegingen meetellen bij de totstandkoming van hun oordeel (zie de correlaties tussen de oordelen van machtscentrum, adviseur en veld met de effectiviteit naar eindmodel en naar functie, tabel 4). Dit brengt ons tot de uitspraak dat toekomstig advieswerk wellicht gediend zou zijn met het *intensiveren van de aandacht van alle betrokken partijen voor de opdrachtformulering en de diagnosestelling of probleemstelling*. Op deze punten zou idealiter een gemeenschappelijke visie van alle betrokkenen moeten bestaan, dat als gemeenschappelijk uitgangspunt voor verdere fasen zou kunnen dienen.
7. Mede in verband met het bovenstaande waarin aanbevolen wordt te streven naar meer overeenkomst in de bedoelingen die diverse partijen met het adviesproject kunnen hebben, zou een tweede streven voor toekomstig advieswerk kunnen worden geformuleerd, namelijk het streven om *inschakeling van betrokkenen tot een gestuurd proces te maken* gericht op de vorderingen en resultaten van het adviesproject en op de acceptatie daarvan.
8. Interessant is ook de vraag of ons model geldig is in situaties waarin de problematiek verband houdt met meerdere organisaties binnen een netwerk van organisaties (11).

7. Samenvatting

Ons onderzoek richtte zich op de vraag naar de effectiviteit van uiteenlopende adviseringsaanpakken onder uiteenlopende structurele randvoorwaarden, of, met andere woorden: welke adviseringsaanpakken „passen” bij welke probleemsituaties?

De centrale hypothese was dat de acceptatie (als indicator en voorwaarde voor effectiviteit) afhankelijk is van de *overeenstemming tussen de gegeven probleemsituatie (structurele aspecten) enerzijds en de gekozen aanpak (structurele aspecten) anderzijds*. In concrete deelhypothesen geformuleerd:

- grote sociale en/of psychologische implicaties van het probleem en de oplossing ervan vereisen dienovereenkomstige voorzieningen voor de inschakeling van het veld bij het adviesproces;
- grote afstand tussen het betrokken machtscentrum en het veld vereist expliciete inschakeling van de tussenliggende lijn bij het adviesproces;
- grote afstand tussen de voor oplossing van het probleem vereiste technisch-inhoudelijke expertise en de beschikbaarheid daarvan in het veld vereist een dienovereenkomstige bijdrage van specialisten van buiten dat veld.

De plausibiliteit van de in bovenstaande hypothesen tot uitdrukking komende gedachtengang en de daaruit voor het organisatie-advieswerk voortvloeiende

normatieve consequenties, bleven in het onderzoek overeind. Ook in dit veld-onderzoek bleek een harde bewijsvoering echter niet goed mogelijk. Voor een deel was dit het gevolg van onderzoektechnische onvolkomenheden en van onvoldoende variatie van enkele belangrijke factoren in het materiaal, voor een ander deel van onvoldoende specificatie van de hypothesen. In toekomstig onderzoek (en in de praktijk van het advieswerk) zal meer aandacht moeten worden ingeruimd voor de *complementariteit* van enerzijds de *structurele aspecten* van probleem en aanpak als hierboven genoemd en anderzijds „proces-“ en „persoonsvariabelen“. De laatste soort variabelen is in ons onderzoek bewust buiten beschouwing gebleven. Rekening houden met óf alleen deze laatste categorie of alleen met de door ons onderzochte „structurele randvoorwaarden“ betekent naar onze overtuiging zorgen voor een te beperkt aantal voorwaarden voor succes van het betreffende adviesproces. Of het rekening houden met beide soorten wél succes garandeert, is uiteraard een interessante vraag voor verder onderzoek.

Literatuur

1. J. H. D. Wiersema, Succes- en faalfactoren bij organisatie-advisering, verslag van een onderzoek, CA ORG-PTT 's-Gravenhage, juli 1980.
2. J. H. D. Wiersema, De effectiviteit van organisatie-adviesprocessen, in: Maandblad voor Accountancy en Bedrijfs huishoudkunde, september/oktober 1978.
3. J. de Ruijter, J. H. D. Wiersema, Typering van adviesprocessen, in: Organisaties in ontwikkeling, onder redactie van J. J. J. van Dijk en J. A. P. van Hoof, Universitaire Pers, Rotterdam 1976.
4. J. J. J. van Dijk, J. A. P. van Hoof, Organisaties in ontwikkeling, Universitaire Pers, Rotterdam 1976.
5. J. J. Jol, P. M. Peeters en J. Kastelein, Succes- en faalfactoren bij projectorganisatie, CA ORG-PTT 's-Gravenhage, februari 1975.
J. Kastelein, Punten van overweging bij projectorganisatie, CA ORG-PTT 's-Gravenhage, mei 1975.
6. P. A. E. van de Bunt, Het organisatie-advieswerk doorgelicht, in: M en O november/december 1978.
7. M. Mulder, Theorie over macht, in: V. d. Bunt e.a., Macht in en rond organisaties, Samsom, Alphen a/d Rijn 1977.
8. A. Etzioni, Modern organisations, New Jersey, 1964.
9. W. Beekman e.a., De bruikbaarheid van een contingencymodel en een machts-spelmodel in een organisatie-adviesproject, in M en O november/december 1979.
10. H. J. van Dongen, De wet van de verschuivende probleemstelling, een probleem van machtsbases, in: M en O, juli/augustus 1979.
11. K. P. E. de Bakker, G. J. Kruyt: Versnipperd of synoptisch, in M: en O september/oktober 1980.

8. Tabellen

Tabel 1

Var. 32: OORDEEL VELD OVER SLAGEN OF SLAAGKANSEN	MATE VAN INCONGRUENTIE TUSSEN VELDINSCHAKELING EN GEWICHT GEVOLGEN VOOR HET VELD		n
	geen of klein (1, 2)	groot (3, 4, 5)	
negatief of twijfel (1, 2, 3)	26	14	40
positief (4, 5)	17	①	18
n	43	15	58 ⁶⁾

Tabel 2

Var. 30: OORDEEL MACHTSCENTRUM/ OPDRACHTGEVER OVER SLAGEN OF SLAAGKANSEN	MATE VAN INCONGRUENTIE TUSSEN LIJNINSCHAKELING EN MACHTSAFSTAND		n
	geen of klein (1, 2)	groot (3, 4, 5)	
negatief of twijfel (1, 2, 3)	17	3	20
positief (4, 5)	33	⑤	38
n	50	8	58 ⁷⁾

⁶⁾ Uit 7 van de 65 onderzochte projecten kwam geen informatie over de veldoordelen beschikbaar.

⁷⁾ Uit 7 van de 65 onderzochte projecten kwam geen informatie over de oordelen van de machtscentra/opdrachtgevers beschikbaar.

Tabel 3

Var. 31: OORDEEL ADVISEUR OVER SLAGEN OF SLAAGKANSEN	Var. 27: MATE VAN INCONGRUENTIE TUSSEN INSCHAKELING INHOUDELIJKE DESKUNDIGHEID EN DESKUNDIG- HEIDSTEKORT IN HET VELD		n
	geen (1)	wel (2, 3)	
negatief of twijfel (1, 2, 3)	25	3	28
positief (4, 5)	36	①	37
n	61	4	65

Tabel 4

OVERZICHT VAN SAMENHANGEN TUSSEN EFFECTIVITEITSVARIABLEN

	oordeel machtscen- trum	oordeel adviseur	oordeel veld	oordeel onderzoekers naar eindmodel	oordeel onderzoekers naar functie
oordeel machtscentrum		· 52 p < 0.001 n = 58	· 36 p < 0.004 n = 53	· 59 p < 0.001 n = 58	· 34 p < 0.001 n = 58
oordeel adviseur(s)			· 45 p < 0.001 n = 58	· 63 p < 0.001 n = 65	· 49 p < 0.001 n = 65
oordeel veld				· 49 p < 0.001 n = 58	· 55 p < 0.001 n = 58
oordeel onderzoekers naar eindmodel					· 34 p < 0.001 n = 65
oordeel onderzoekers naar functie					

Correlatie-coëfficiënten volgens Pearson

p – waarde geeft toevalskans aan

n = aantal gevallen

Tabel 5

ORDEEL VAN HET MACHTSCENTRUM/DE OPDRACHTGEVER OMTRENT DE EFFECTIVITEIT VAN DE PROJECTEN

Negatief oordeel of twijfel	20 projecten
positief oordeel	<u>38</u> projecten
totaal	58 projecten ⁸⁾

Tabel 6

ORDEEL VAN DE ADVISEUR(S) OMTRENT DE EFFECTIVITEIT VAN DE ONDERZOCHE PROJECTEN

Negatief oordeel of twijfel	26 projecten
positief oordeel	<u>39</u> projecten
totaal	65 projecten

Tabel 7

ORDEEL VAN HET VELD OMTRENT DE EFFECTIVITEIT VAN DE PROJECTEN

Negatief oordeel of twijfel	40 projecten
positief oordeel	<u>18</u> projecten
totaal	58 projecten ⁹⁾

⁸⁾ Uit 7 van de 65 onderzochte projecten kwam geen informatie over de oordelen van de machtscentra/de opdrachtgevers beschikbaar.

⁹⁾ Uit 7 van de 65 onderzochte projecten kwam geen informatie over de oordelen van het veld beschikbaar.