

DE VERHOUDING INTERNE EN EXTERNE ADVISEUR

door Drs P. M. Kempen/Drs H. E. Timmermans

1. Inleiding

De Orde van Organisatiekundigen en -adviseurs OAA telt ongeveer 250 externe en 270 interne organisatie adviseurs als leden. Deze categorieën zullen elkaar nog wel op andere plaatsen ontmoeten dan alleen in de ledenlijst van de OAA; zij volgen gemeenschappelijke opleidingen, werken samen aan allerlei manifestaties en onderhouden vele vriendschapsbanden. Maar de interessante vraag is natuurlijk hoe zij „in het veld”, in het operationele organisatie-advieswerk samenspelen.

Hier en daar bestaat de gedachte dat de interne en externe adviseur niet binnen een en dezelfde cliëntorganisatie kunnen optreden. De grote organisaties zouden zich dan een interne adviesgroep kunnen permitteren en geen beroep meer behoeven te doen op externe adviseurs. Voor deze laatste zouden dan alleen de kleinere en middelgrote organisaties als werkterrein overblijven. Zo dit juist zou zijn, dan was er geen samenspel tussen interne en externe adviseurs; ze zouden elkaar niet tegenkomen in hun beroepsuitoefening.

De werkelijkheid is anders. Natuurlijk zijn de niet - zeer - grote organisaties meestal aangewezen op externe adviseurs als zij bijstand behoeven. Maar ook bij de grote bedrijven en instellingen verschijnen deze geregeld. Sterker nog, het zijn vaak de interne adviesgroepen die de inschakeling van externe adviseurs bevorderen of althans daarbij betrokken zijn. Dat wijst op een bewust gekozen samenspel en doet vermoeden dat ieder zijn eigen specifieke betekenis kan hebben bij het oplossen van organisatieproblemen.

Alvorens nader in te gaan op de relatie tussen interne en externe adviseurs, zullen wij eerst een ontwikkeling schetsen van het interne organisatie-advieswerk en enkele problemen aangeven die daarmee samenhangen.

2. De ontwikkeling van het interne organisatie-advieswerk

Het interne organisatie-advieswerk zien wij opkomen in de twintiger jaren als een vorm van specialisatie. Het werkterrein omvatte de produktiefunctie bij de voornamelijk industriële bedrijven. Het werk was primair gericht op de arbeidsefficiëncy: voornamelijk had het betrekking op het invoeren en bewaken van tarief-systemen, normeringen, werkmethoden, werkvoorbereiding en produktiviteits-bewaking. Het management was daarbij de opdrachtgevende instantie; dat stelde vast wat waar moest gebeuren. Bij de grotere bedrijven trof men veelal een centrale organisatie-afdeling aan. Deze afdeling droeg professionele verantwoordelijkheid voor normen en tariefsystemen, waarbij zij een zekere mate van objectiviteit trachtte te bereiken. Dit klassieke organisatie-werk is in de huidige tijd enigszins verschoven naar de bedrijfsbureaus op verschillende niveaus in de organisatie.

In de loop der jaren werd het werkterrein verder uitgebreid. Eerst werden in de produktiefunctie vraagstukken zoals fabrieksindeling, routing en verpakking aan-

gepakt. Later werden andere functies, zoals administratie, verkoop, research en ontwikkeling, aan het werkterrein van de interne organisatie adviseurs toegevoegd. Het betrof hier veelal het toepassen van nieuwe methoden en technieken, zoals optimalisatietechnieken, planning- en beheerstechnieken, etc. De organisatiespecialisten hadden voornamelijk een technische opleiding of waren in de praktijk gevormd. Het werk was vooral gericht op het verbeteren van het operationele gebeuren, waarbij voornamelijk de technische en economische aspecten van belang waren. Meer recent zien wij naast technici en economen de gedragswetenschappers in het organisatiewerk betrokken worden. Daarbij worden activiteiten zoals organisatie-ontwikkeling, werkoverleg, e.d. in het werkpakket opgenomen.

Naast het op de korte termijn gerichte werk komt ook het op de langere termijn gerichte werk naar voren, zoals organisatieplanning, ondersteuning bij doelstelling- en strategiebepaling.

Tegenwoordig treffen wij het interne organisatie-advieswerk aan bij een groot aantal bedrijven en commerciële en niet-commerciële instellingen. De hier geschetste ontwikkeling van het interne organisatie-advieswerk loopt grotendeels parallel aan de reeds meermalen beschreven ontwikkeling in het werkpakket van de externe organisatie adviseur.

De feitelijke positie van de interne organisatie adviseur is afhankelijk van de opvattingen van de ondernemingsleiding en de kwantitatieve verhoudingen. Welke grenzen stelt dit thans aan het werkterrein van de interne organisatie adviseur?

Een eerste afgrenzing wordt veelal gevormd door het feit dat de interne adviseur niet bij het concernbeleid of bij de directieproblemen wordt betrokken. Om uiteenlopende redenen, waar wij later nog op in zullen gaan, wordt voor deze gebieden vaak gebruik gemaakt van externe adviseurs. De interne adviseur accepteert deze beperking soms moeilijk.

Een tweede terreinafbakening ontstaat doordat andere specialistische afdelingen een deel van het potentiële werkterrein voor hun rekening nemen. De personeelsafdeling, met bijv. de psychotechnische dienst, behandelt veelal het werkoverleg, de organisatie-ontwikkeling of de functieclassificatiesystemen. De bedrijfseconomische functie neemt de administratieve organisatie voor zijn rekening. Daarnaast kan een deel overgenomen worden door de marketing-/markt-onderzoekfunctie of een planningafdeling.

Een derde beperking van het werkterrein kan worden gevormd door het imago van de interne organisatie-afdeling bij de (potentiële) opdrachtgevers. Van belang is daarbij in welke mate de interne adviseurs met een „verleden” in het bedrijf, zich daarvan hebben kunnen losmaken. Dit „verleden” kan hen voor het cliëntsysteem zodanig tekenen naar kwaliteitsniveau, kennisgebied of mate van onafhankelijkheid, dat zij geen aanvaardbare partij vormen. In de praktijk zien wij bijvoorbeeld dat het moeilijk is vanuit een duidelijk technische achtergrond (technisch imago), in op verkoop georiënteerde afdelingen te fungeren. De mate van onafhankelijkheid wordt in hoge mate bepaald door de organisatorische plaats van de interne adviseur. Is hij bijvoorbeeld verbonden aan de personeelsafdeling dan kan de (potentiële) opdrachtgever beducht zijn dat personele aspecten „doorgebiefd” worden. Het zal dan voor de interne adviseur noodzakelijk zijn om de opdrachtgever duidelijk te maken aan wie, waarover gerapporteerd zal worden.

Een vierde terreinafbakening tenslotte, wordt gevormd voor de kwantitatieve verhoudingen. De omvang van een onderneming bepaalt mede de toelaatbare omvang van de organisatie-afdeling; de omvang bepaalt grotendeels de mate waarin specialisaties mogelijk zijn. Deze specialisaties kunnen gericht zijn op functies, op aspecten van leiding en organisatie of op adviesprocessen. Een voorbeeld hiervan in de praktijk is de specialisatie in een organisatie-afdeling op werkzaamheden op het gebied van organisatorische regelingen (organisatiestructuren, functiebeschrijvingen, procedures, samenwerkingsverbanden) met een pakket van administratief/organisatorische aard.

In een aantal zeer grote bedrijven is dit verbijzonderingsproces zover doorgevoerd dat er voor verschillende adviesgebieden aparte adviesafdelingen bestaan; organisatie ontwikkeling, informatica, werkplaatsorganisatie en techniek, etc. Dit geeft soms omvangrijke integratie- en coördinatieproblemen.

Een standaardoplossing voor deze problemen is niet te geven. Zij is afhankelijk van de situatie, waarbij de fase in de hiervoor geschetste ontwikkeling mede een rol speelt. Noodzakelijk blijft een duidelijke formulering van de taakgebieden, alsmede het inbouwen van integratiemechanismen.

De genoemde afgrenzingen moeten afhankelijk van de bedrijfssituatie worden bepaald. Daarmede wordt ook de plaats van de organisatie-afdeling in de totale organisatie vastgesteld.

3. Waarom een interne organisatie-adviesafdeling?

Het hiervoor gestelde ging er vanuit dat de interne organisatie-adviesfunctie in het bedrijf aanwezig is. De vraag „waarom kiest een bedrijf voor een interne adviesfunctie“?, is nog niet beantwoord.

In een bedrijf kan behoefte bestaan aan een interne organisatie-adviesfunctie met deskundigheid op de gebieden van leiding en organisatie, functies of adviesprocessen. Daarnaast kunnen een aantal andere overwegingen een rol spelen, die mede van invloed zijn op de plaats van de interne organisatie-adviesfunctie binnen de organisatie. Deze overwegingen willen wij bezien in vergelijking tot de externe adviseur.

De aanwezigheid van interne adviseurs heeft voor de onderneming een aantal voordelen ten opzichte van externe adviseurs. Zij kunnen beschikken over meer kennis van de gang van zaken binnen de onderneming. Een externe adviseur zal zich daarvan eerst op de hoogte moeten stellen alvorens aan het werk te kunnen gaan. Ook kan het van belang zijn dat de verkregen informatie en de opgebouwde kennis binnen het bedrijf blijven.

Deze aspecten, alsmede de „directe” beschikbaarheid en de al of niet vermeende lagere kosten van de interne adviseur ten opzichte van de externe adviseur, kunnen leiden tot een lagere drempel om projecten te starten. Er is hierbij meer gelegenheid tot intern initiatief van de organisatie-afdeling en er zijn meer mogelijkheden voor een goede follow-up. Vooral dit laatste punt wordt bij de externe bureaus nogal eens verwaarloosd, de goede niet te na gesproken. Om de hiervoor genoemde voordelen te behouden zal de interne adviseur moeten zorgen voor een continue relatie met zijn (potentiële, interne) opdrachtgevers, teneinde de specifieke problemen van de onderneming te (blijven) kennen en daarop in te spelen. Bij het klassieke organisatiewerk was deze continue relatie aanwezig, doordat de

organisatie adviseur bij het operationele gebeuren betrokken was. In de huidige situatie is deze vorm van betrokkenheid grotendeels verdwenen, hetgeen van de organisatie adviseur meer marketinginspanning vraagt, gericht op zijn potentiële opdrachtgevers.

In vergelijking met de externe adviseur heeft de interne ook nadelen. Deze liggen op het gebied van de onafhankelijkheid, de beïnvloedbaarheid en de bedrijfsblindheid van de interne adviseur. Veelal tracht men door de organisatie-afdeling hoog in de organisatie te plaatsen te bereiken dat de interne organisatie adviseur zijn adviezen zo onafhankelijk mogelijk kan geven. Dit houdt wel het gevaar in van het „ivoren toren” effect. Ook ziet men de adviseurs dan wel als waakhonden van de leiding, wat kan leiden tot weerstanden tegen inschakeling van de adviseurs. De organisatie-afdeling zal moeten trachten het „politieke rustpunt” in het krachtenveld binnen de onderneming te zijn.

Samenvattend kunnen wij stellen dat de opbouw van een interne organisatie-advies-afdeling zal afhangen van:

- de wensen van de ondernemingsleiding ten aanzien van het in huis hebben en houden van deskundigheid en informatie, alsmede het creëren van een lage adviesdrempel;
- de kwantitatieve verhoudingen: welke specialismen kunnen wij aantrekken, wat is hun werkterrein, wat zijn de kosten vergeleken met die van externe adviseurs, wat is het belang van directe beschikbaarheid.

De organisatorische plaats van de adviesgroep zal zodanig vastgesteld moeten worden dat de onafhankelijkheid zo groot mogelijk is en de beïnvloedingsmogelijkheden zo klein mogelijk zijn. Hierbij moeten tevens afgrenzingen en relaties met andere afdelingen goed geregeld worden.

Welke keuze de individuele organisatie ook maakt ten aanzien van de interne adviesfunctie, de leiding en ook de interne adviesgroep kunnen, en zullen veelal, behoefte houden om een externe adviseur bij de oplossing van de problemen in te schakelen.

4. Wanneer en in welke vorm samenspel?

Wanneer kiest een organisatie voor het inschakelen van een extern bureau ook al beschikt zij over een eigen organisatiegroep?

Een voor de hand liggende reden kan zijn de *capaciteit*. De hoeveelheid werk voor een interne organisatie-adviesgroep varieert meestal in de tijd. Het is niet efficiënt om de omvang van de groep af te stemmen op de pieken in de behoefte. Dat betekent dat bij grote drukte gekozen kan worden voor gedeeltelijke uitbesteding aan externe bureaus.

Een tweede aanleiding voor een engagement met externe adviseurs kan liggen in het gebrek aan *know-how*. De omvang van de interne adviesgroep bepaalt mede de grenzen van haar specialisatievermogen. Men zal zich daarbij primair richten op de meest voorkomende probleemgebieden. Doet zich een voor de groep niet vertrouwd organisatievraagstuk voor, dan is het verstandiger niet zelf te gaan liefhebben, maar te kiezen voor inschakeling van een bureau dat beter op het probleemgebied georiënteerd is. Ook speelt vaak mee het *leereffect* voor de eigen

groep: samenwerken met anders georiënteerde externe deskundigen schoolt de interne adviseurs. Dit leereffect wordt expliciet indien aan externe deskundigen trainingsopdrachten voor de interne groep gegeven worden.

Daarnaast bestaan nog een aantal redenen voor uitbesteding die meer in het *tactische vlak* liggen. Men denke aan de opdrachten met zodanig kritische aspecten, dat zij beter door buitenstaanders kunnen worden aangepakt. Zoals:

- Veranderingen in de hoogste echelons van de organisatie. De afsluiting van dit werkkterrein voor de interne organisatie adviseur is bijna klassiek te noemen. Het valt de hoogste leiding vaak moeilijk om met haar eigen problemen bij ondergeschikten (want dat zijn de interne organisatie-adviseurs toch) te biecht te gaan. Daarom kiest men liever een extern bureau.

Hoe groot dit voor de interne adviesgroep afgesloten gebied is hangt af van haar eigen plaats in de organisatie. Naarmate ze lager in de hiërarchie is opgenomen, zijn er meer leidinggevende niveaus boven haar, die liever elders te rade gaan.

- Organisationsproblemen waarbij groepen met zodanig sterk uiteenlopende belangen betrokken zijn dat de interne organisatie adviseur gemakkelijk als partijdig gezien kan worden. Dat heeft niets te maken met de werkelijke mate van integriteit en onafhankelijkheid van de interne adviseur als mens, maar alles met het imago, waarmede hij of zijn groep behept is, waarbij het eerder genoemde „verleden” een rol kan spelen.

Een vroegere uitspraak, een bekend standpunt van zijn groep, een bepaalde relatie met (een deel van) het cliëntsysteem kan hem een kleur geven, die hem het imago kost van boven de partijen te staan.

Enkele soorten probleemvelden waar dit kan spelen zijn: functie-classificatie, conflictbehandeling, perspectiefonderzoek bij bedrijfsdelen, waarbij externe instanties als vakbonden en overheid een rol spelen.

- Organisationsvraagstukken waarbij de belangen van de interne organisatie-groep zelf in het geding zijn. Denk aan de evaluatie van het eigen functioneren van de groep, de mate en de wijze van inschakeling, haar plaats in de organisatie etc.

Deze opsomming moet niet zo gezien worden dat dan altijd de externe adviseur al het werk moet doen. Soms zijn de omstandigheden zodanig dat de interne adviseur toch wel uit de voeten kan. Maar veel vaker komt het voor - zeker bij veel-omvattende opdrachten - dat de opdracht door interne en externe adviseurs samen wordt uitgevoerd. Daarbij wordt de werkverdeling zodanig gekozen dat de kritische aspecten in bovenomschreven zin, door de externe adviseur worden aangepakt.

Wat is nu het favoriete samenspel tussen interne en externe adviseurs in dit soort situaties? Hoe de werkverdeling ook zal uitvallen, zelfs ingeval de opdracht bedoeld is geheel door het externe bureau te worden uitgevoerd, steeds is het verstandig, dat de opdrachtverstrekende organisatie bij de *in-take* gebruik maakt van de diensten van haar eigen interne adviesgroep. In het voorbereidingsstadium moeten vaak een aantal activiteiten ontplooid worden waar interne adviseurs goed bij kunnen helpen zoals:

- bij de globale probleemstelling (bij methoden van aanpak welke liggen in de sfeer van de organisatie ontwikkeling, proces-consultatie laat de fase van pro-

bleemanalyse zich minder goed isoleren van het vervolg van de hulpverlening);

- selecteren van enkele in aanmerking komende bureaus;
- de voorafgaande informatie aangaande problemen en opdracht aan deze bureaus;
- de beoordeling van hun voorstellen.

Bij samenwerking tussen interne en externe adviseurs, zijn een drietal modellen mogelijk:

1. Het externe bureau is volledig verantwoordelijk voor het eindresultaat.
2. De interne adviseurs zijn volledig verantwoordelijk voor het eindresultaat.
3. Het externe bureau en de interne adviseurs zijn gezamenlijk verantwoordelijk voor het eindresultaat.

ad 1. In dit geval is het zo geregeld dat het externe bureau de methoden van aanpak bepaalt en het contact met de strategische functionarissen (dat zijn in ieder geval degenen die over de adviezen moeten beslissen en vaak ook andere hoofdbelanghebbenden) zal claimen. Van de diensten van de interne adviseurs wordt gebruik gemaakt voor de deelwerkzaamheden die zich daartoe lenen. Daarover worden ook tevoren afspraken gemaakt. Dit zegt overigens niets over de kwantitatieve inbreng van ieder. Het is heel goed mogelijk dat de werkzaamheden van de interne adviseurs omvangrijker zijn dan die van de externe adviseurs. Duidelijk komt dit soms tot uiting bij een taakverdeling waarbij de interne adviesgroep de implementatie begeleidt van de door de externe adviseurs aangegeven veranderingen. Deze implementatie kan zich over vele jaren uitstrekken.

ad 2. Dit is de spiegelbeeldsituatie van het bij 1. vermelde.

ad 3. Deze vorm is waarschijnlijk de moeilijkst hanteerbare. Hij vraagt van beide partijen een bereidheid zich verantwoordelijk te voelen voor het totaal, ook al is men in belangrijke mate daarbij afhankelijk van de inbreng van de ander. Immers ook de verdeling van het werk zal dan zo zijn, dat ieder taak-elementen heeft die essentieel zijn voor het succes. Het slecht hanteren van een belangrijk contact door de een kan ernstig afbreuk doen aan het welslagen van de opdracht en daarmee de ander in diskrediet brengen. Het is niet zo dat dit bij de beide andere modellen niet speelt, maar door de duidelijkere verdeling van ieders invloed op het eindresultaat is wanprestatie gemakkelijker te lokaliseren. Toch moet deze methode van samenwerking niet verworpen worden. Gelijkwaardig samenspel is de beste vorm om ieders sterke kanten · bedrijfskennis enerzijds, distantie en brede ervaring anderzijds · in het eindresultaat terug te vinden.

Welke vorm van „spelverdeling” men zal kiezen, hangt in sterke mate af van de aard van de probleemstelling. In alle gevallen geldt · en voor het 3e model het sterkste · dat tevoren veel aandacht gegeven moet worden aan aangelegenheden als:

- ieders sterke en zwakke kanten in termen van know how, entree in de organisatie, etc.;
- de verschillen in ieders werkwijze en hoe die te harmoniseren;
- informatie over elkaars visie en methoden van aanpak;
- een duidelijke taak- en verantwoordelijkheidsverdeling;
- ieders beschikbare tijd;

- afspraken voor de behandeling van conflicten.
- De ervaring leert dat een op deze wijze goed voorbereide samenwerking uitermate succesvol kan zijn voor de cliënt en bijdraagt aan de verdere ontwikkeling van het beroep.