

## ONDERZOEK NAAR ORGANISATIE-ADVIESWERK

door Dr. P. A. E. van de Bunt

**Inleiding**

Wie de literatuur over organisatie-advieswerk overziet valt het op, dat er weinig gepubliceerd is over effecten van organisatie-advieswerk.

Wat men aantreft is voor het merendeel gevalbeschrijvingen, die veelal één organisatie-adviesproject onder de loupe nemen (vgl. Allegro 1973, Bekke 1977). Het onderzoek waarover mijn proefschrift handelt, is een eerste poging geweest om een systematisch overzicht te geven van factoren, die op het slagen of falen van een bepaalde organisatie-adviesaanpak van invloed kunnen zijn.

Aan het onderzoek werd meegewerkt door een en twintig in Nederland werkzame organisatie adviesbureaus, zowel van eigen bodem als van buitenlandse origine.

Het werd uitgevoerd met subsidie van de Nederlandse Organisatie voor Zuiver Wetenschappelijk Onderzoek (Z.W.O.) door een onderzoeksteam van de vakgroep sociale psychologie van de Vrije Universiteit te Amsterdam.

De resultaten van het onderzoek geven aanleiding om te veronderstellen, dat een aantal bestaande meningen omtrent gunstige of ongunstige voor de verschillende varianten van organisatie-advieswerk herzien moeten worden.

**Theoretische opzet**

Bij het onderzoek is uitgegaan van een aantal gangbare theorieën in de organisatiekunde.

Zo treft men bij Marx (1966 en 1970) het onderscheid aan tussen de inhoudelijke - en de procesmethode van organisatie-advisering. Kern van dit onderscheid is, dat de inhoudelijke methode zich richt op de inhoud van het organisatie advies. Gestreefd wordt naar een zo goed mogelijke oplossing van het organisatorische probleem, dat men aantreft. Deze oplossing wordt in rapportvorm aan het papier toevertrouwd en in principe is het verder de taak van de cliëntorganisatie om aan de bevindingen van de organisatie-adviseur gevolg te geven.

De procesmethode daarentegen richt zich vooral op de processen, die zich voordoen bij organisatie-advisering. Processen van acceptatie en van verwerping van veranderingen. De adviseur volstaat niet met een rapport aan de cliënt, maar blijft betrokken bij de invoering van de veranderingen. Bovendien komen de bevindingen tot stand door nauwe samenwerking tussen de adviseur en de cliënt en niet door het werk van de adviseur alleen.

Dit onderscheid treft men in verschillende toonaarden bij meerdere auteurs aan. Schein (1970) heeft het over het dokter-patiëntmodel tegenover de procesconsultatie. Van Dijk (1972) heeft het over de organisatiekundige optiek tegenover de agogische optiek. Op de nuanceverschillen, die bestaan tussen de verschillende auteurs ga ik binnen het bestek van dit besprekingsartikel niet in.

Het hierboven beschreven onderscheid tussen inhoudelijke en procesmethode van organisatie-advisering vormt het begin van onze onderzoeksoptzet.

Om nu na te gaan welke omstandigheden in organisaties de ene of de andere

adviesmethode zouden indiceren zijn wij vervolgens uitgegaan van de theorie van Etzioni (1961). Deze maakt onderscheid tussen drie typen organisaties:

- de dwangorganisatie, waarbij de hoogste leiding gebruik maakt van dwang als beheersingsmiddel tegenover de laagste organisatieleden
- de utilitaire organisatie, waarbij de leiding gebruik maakt van geld als beheersingsmiddel tegenover de laagste organisatieleden
- de normatieve organisatie, waarbij de leiding gebruik maakt van waarden en normen als beheersingsmiddel

De laagste organisatieleden reageren op deze verschillende beheersingsmiddelen ook verschillend.

In de dwangorganisatie reageren zij vervreemd en afkerig, in de utilitaire organisatie berekenend en in de normatieve organisatie met een positieve oriëntatie.

Vanzelfsprekend zijn er variaties binnen dit door Etzioni geschetste patroon. Voor dit moment is belangrijk om te signaleren, dat zijn theorie een zekere tendens tot congruentie aangeeft in organisaties. Congruentie in de zin van het tezamen voorkomen van deze beheersingsmiddelen van de hoogste leiding en deze oriëntaties van de laagste organisatieleden.

Een hieropvolgende theoretische onderscheiding die wij hebben gehanteerd, is een indeling in typen problemen van organisaties. In de organisatiekunde kan men in de afgelopen vijftig à zestig jaar drie belangrijke probleemvelden waarnemen.

In de eerste plaats de vraagstukken van formele organisatiestructuur, taakverdeling, ordening van mensen en middelen. De illustere namen van Taylor, Fayol en Urwick zijn aan deze problemen verbonden.

In de tweede plaats de vraagstukken van intermenselijke samenwerking, die in de jaren dertig een sterke impuls kregen door de z.g. Hawthorne-onderzoekingen. Hierbij bleek welk een belangrijke rol intermenselijke samenwerking speelde bij kwaliteit en kwantiteit van de output van productie afdelingen.

Men denke ook aan het werk van Likert (1961) op het gebied van leidinggeven en samenwerken en aan McGregor (1967). Tenslotte de vraagstukken van koersbepaling en overleving van organisaties in hun omgeving, de z.g. strategische problemen. Hierbij denke men aan het werk van Ansoff (1965), Chandler (1962) en in het Nederlandse taalgebied Haselhoff (1977).

Deze drie probleemvelden: de structurele-, de culturele- en de strategische vraagstukken vertonen vanzelfsprekend overlap. Het ging ons bij deze onderscheidingen echter om het plaatsen van accenten. Een laatste theoretische onderscheiding, die in ons onderzoek is gebruikt betreft een aantal niveaus, waarop veranderingen zouden kunnen worden waargenomen (vgl. Kirkpatrick 1959).

- Het niveau van de reacties. Hier gaat het om de vraag hoe de betrokkenen direct reageren op het adviesproject
- Het niveau van het leren. Hierbij gaat het erom of en zo ja wat men geleerd heeft van het project
- Het niveau van het gedrag. Nagegaan wordt in hoeverre en op welke wijze er veranderingen in het gedrag van de leden van de organisatie hebben plaatsgevonden
- Het niveau van de organisatiestructuur. Op dit niveau wordt gevraagd of en zo ja welke structuurverandering is opgetreden

- Het niveau van de uiteindelijke resultaten. Hierbij wordt gezien in hoeverre en welke veranderingen plaats hebben gevonden in kwaliteit en kwantiteit van de door de organisatie geleverde output.

Deze niveaus van verandering zijn belangrijk, omdat hiermee zicht wordt gekregen op de verscheidenheid van veranderingen, die op grond van adviesprojecten kunnen optreden.

### **Praktische opzet van het onderzoek**

Het onderzoek is opgezet in twee fasen. Allereerst werd een vooronderzoek gehouden met tien adviesprojecten om de door ons gehanteerde begrippen scherp te krijgen en om de geconstrueerde vragenlijst te beproeven en zondig te verbeteren.

Het patroon was, dat in elk organisatie-adviesproject de verantwoordelijke organisatie-adviseur (1), de projectleider binnen de organisatie (2) en eveneens in de organisatie een „waarnemer op afstand” (3) geïnterviewd zouden worden.

Deze keuze lag in zoverre voor de hand, dat wij meenden onvoldoende houvast te kunnen krijgen voor het nagaan van de effecten als we ons beperkten tot de verantwoordelijke organisatie adviseur. Vandaar, dat wij ons ook gericht hebben tot mensen uit de cliëntorganisatie. De beperking tot in principe één betrokken (de projectleider) en één nietbetrokken organisatielid (de waarnemer op afstand) is om pragmatische redenen aangebracht.

Het interview bestond uit twee delen:

- een open interview, aan de hand van de vragen naar probleemstelling van het project, werkwijze van de adviseur en effecten van het adviesproject
- een gestructureerd interview met gedetailleerde vragen naar probleemstelling, adviesmethoden, effecten van het project en kenmerken van de organisatie.

Van deze interviews werden bandopnamen gemaakt, die in protocollen werden uitgewerkt. Deze werden ter goedkeuring aan de geïnterviewden verstuurd en op basis hiervan werden terugrapportagegesprekken gevoerd.

In deze laatste gesprekken werd aandacht besteed aan de verschillen tussen de antwoorden van de verschillende geïnterviewden en werd een beslissing genomen ten aanzien van de indeling van het betreffende project in het onderzoeksmodel (bestaande uit type adviesmethode, type organisatie en type probleem).

Na het vooronderzoek werd het materiaal geanalyseerd en werden een aantal beslissingen genomen ten aanzien van het hoofdonderzoek. Bij voorbeeld: voor indeling in het onderzoeksmodel wat betreft type probleem zou niet meer worden uitgegaan van het oorspronkelijke probleem, waarmee de cliënt zich tot de adviseur had gericht, maar van het probleem waaraan tijdens het adviesproject is gewerkt. Reden: het bleek moeilijk te achterhalen wat nu de oorspronkelijke problematiek was geweest, omdat sindsdien een reeks intakegesprekken had plaatsgevonden, waarin de problemen steeds wat anders gesteld werden.

Uit het vooronderzoek werd duidelijk, dat het begrippenapparaat overigens goed hanteerbaar was, zodat het stramien in het hoofdonderzoek gehandhaafd kon blijven.

Het hoofdonderzoek stelde zich ten doel om in de verschillende combinaties van het onderzoeksmodel (twaalf) steeds vier adviesprojecten te analyseren.

## Resultaten

Het laat zich begrijpen dat het ondoenlijk is de resultaten van dit onderzoek in een paar woorden samen te vatten. Ik verwijs u voor een omvattender uiteenzetting naar mijn proefschrift (Van de Bunt 1978 a) en naar diverse bijdragen elders (Van de Bunt 1978 b, c en d).

Wat betreft de twee adviesmethoden valt op, dat ze elkaar weinig ontlopen qua tijdsduur en qua bestede kosten. Dit is in tegenspraak met de gangbare mening over deze methoden, die zegt, dat de procesmethode langer duurt en kostbaarder is dan de inhoudelijke methode.

Men bedenke echter, dat ons onderzoek zich baseert op aanwezigheid en berekende kosten van de externe organisatie-adviseur. Niet in de vergelijking betrokken zijn de inspanningen, die de organisatie zelf zich moet getroosten om het organisatie-adviesproject tot een (goed) einde te brengen.

Als dit aspect nader wordt bekeken valt op, dat de procesmethode een zware wissel trekt op de inzet van de leden van de organisatie en speciaal op die leden van de organisatie, die sleutelposities innemen.

Omgekeerd doet ook de inhoudelijke methode aanspraak op de organisatie, maar dan veelal op een later tijdstip: als de aanbevelingen moeten worden ingevoerd.

De vraag of de ene methode beter voldoet dan de andere methode moet vanuit ons onderzoek ontkennend beantwoord worden. Afgemeten aan een uit zes vragen opgebouwde maat van succes van het adviesproject komt geen noemenswaardig verschil naar voren tussen de beide methoden.

Pas als in de vergelijking betrokken wordt op welke problemen de beide adviesmethoden werden ingezet, treden duidelijke verschillen in succes aan het licht.

Tot zover strookte deze uitkomst met onze verwachting. De specifieke combinaties adviesmethode en type probleem die tot meer succes leidden dan de vergelijkbare andere combinaties deden dit echter niet.

Bij voorbeeld: de procesmethode resulteerde in een hogere mate van succes dan de inhoudelijke methode bij structurele problemen. Vraagstukken van formele regels en procedures.

Een mogelijke verklaring voor deze bevinding is, dat in de organisatie zelf voldoende kennis voorhanden is om deze soort vraagstukken tot een oplossing te brengen, maar dat het aankomt op een zodanige begeleiding van de daarmee optredende processen, dat de oplossing ook zo goed mogelijk gerealiseerd wordt.

Heeft op basis van deze uitkomst de inhoudelijke methode afgedaan voor structurele problemen? Mijns inziens integendeel: in de eerste plaats wijzen de cijfers niet op een dramatisch resultaat voor deze combinatie, in de tweede plaats stelt o.a. de omvang van een organisatie grenzen aan de toepasbaarheid van de procesmethode.

Wel laat deze bevinding duidelijk zien, dat niet te snel gegrepen moet worden naar de meest voor de hand liggende methode. Een zorgvuldig bezien van de mogelijkheden en onmogelijkheden van de toe te passen methode vormt niet alleen de opening, maar ook het sluitstuk van dit onderzoek.

## Discussie

Opzet, uitwerking en resultaten van het hierboven kort weergegeven onderzoek zijn het voorwerp van discussie (van de Bunt 1978 a, M.A.B. 1978/4, Storm 1978, Ritsema van Eck 1978, van de Bunt 1978 e). Ik moge er ook hier op wijzen, dat de studie is bedoeld als een van de eerste verkenningen op dit gebied, zodat de resultaten in alle voorlopigheid moeten worden gezien.

## Literatuur

- Allegro, J. T., Sociotechnische Organisatie Ontwikkeling, Leiden 1973  
Ansoff, H. I., Corporate Strategy, New York 1965  
Bekke, A. W. G. M., Duurzaamheid en verandering in organisaties, Rotterdam 1977  
Van de Bunt, P. A. E.,  
– De organisatie adviseur, begeleider of expert? Alphen a.d. Rijn 1978  
– Organisatie adviseurs hun geld waard? in: *Intermediair* 14 (27) pag. 35 e.v.  
– Het organisatie advieswerk doorgelicht. In: *M en O* 32 (6)  
– Voor en tegen van de procesmethode van organisatie-advisering. In: *Leren en leven met groepen*, Alphen a.d. Rijn 1978  
– Weerwoord. In: *M en O* 32 (6)
- Chandler, A., Strategy and structure: chapters in the history of industrial enterprise. Cambridge (Mass.) 1962
- Dijck, J. J. J. van, Organisatie in verandering. Rotterdam 1972  
Etzioni, A., A comparative analysis of complex organizations. New York 1961  
McGregor, D., The human side of enterprise, 1960  
Haselhoff, F., Ondernemingsstrategie: een dilemma. Alphen a.d. Rijn 1977  
Kirkpatrick, D. L., Techniques for evaluating training programs. *ASTD journal* 1959  
Likert, R., New patterns of management, New York 1961  
Marx, E. C. H.,  
– Een bijdrage tot organiseren van reorganisatiemethoden. Leiden 1966  
– Personeelbeleid en organisatieverandering. In: *M en O* 25
- Ritsema van Eck, E. J., Commentaar. In: *M en O* 32 (6)  
Schein, E. H., Process consultation: its role in organization development. Reading (Mass) 1969.  
Storm, P. M., Commentaar. In: *M en O* 32 (6)