

Tijdschrift voor organisatiekunde en sociaal beleid

Postma

Ontwerp van een diagnosestrategie

Steensma / von Schmidt auf Altenstadt

Managers en intuïtieve besluitvorming

Van Eekelen / De Caluwé

Onderzoek naar de adviespraktijken

Boekbesprekingen

Ten geleide

- Het eerste artikel van Postma behoort tot een groep artikelen die getypeerd kunnen worden als:
 - a. overzicht: het geeft een heldere overview met betrekking tot onderwerpen en vragen die spelen bij het ontwerp van een diagnosestrategie;
 - b. samenhang: het legt verbanden met verwante kennisgebieden en onderwerpen;
 - c. conceptueel: het artikel verheldert de achterliggende gedachten en stappen.

Het artikel heeft zeker de verdienste om voor de gemiddelde professional de relevante vragen en discussie-onderwerpen op een rij te zetten. Voor zeer ervaren lezers ordent het artikel vooral. Voor de minder ervarenen is het een grote bron van kennis. In paragraaf 5 worden enkele belangrijke onderwerpen behandeld met betrekking tot de effectiviteit van organisatiediagnose. Dit laatste onderwerp mag van de redactie in de toekomst (nog) diepgaander worden geanalyseerd en beschreven.

- Het volgende artikel van Steensma en Von Schmidt auf Altenstadt geeft aan dat besluitvorming van managers naast rationele elementen vaak gebaseerd is op intuïtie. Aan de hand van een empirisch onderzoek naar besluitvorming geeft dit artikel inzicht in de mate waarin intuïtieve besluitvorming voorkomt bij managers en worden de kenmerken van het intuïtieve besluitvormingsproces in kaart gebracht. Tevens proberen de auteurs aan de hand van een aantal hypothesen een relatie te leggen tussen het type manager en zijn/haar voorkeur voor intuïtieve besluitvorming. Aangezien managers veelal zeer complexe beslissingen nemen op grond van intuïtie heeft dit artikel belangrijke implicaties voor het opleidings- en selectie beleid van organisaties.

- In het derde artikel “wat doen adviseurs eigenlijk” doen van Eekelen en de Caluwé verslag van een onderzoek naar de dagelijkse activiteiten van adviseurs. Dit naar aanleiding van de vraag of de opleidingen voor adviseurs nog wel overeenkomt met de dagelijkse praktijk van de adviseur. De conclusies

naar aanleiding van dit onderzoek zijn echt niet generaliseerbaar gezien de zeer geringe onderzochte populatie adviseurs (allen behorende tot één adviesbureau); de conclusies vragen echter wèl om een verder en breder onderzoek in Nederland.

□ In de rubriek 'boekbesprekingen' behandelt Jegers het boek van de bekende auteurs Miles en Snow: *Fit, Failure and the hall of fame*. De voornaamste boodschap van de auteurs is dat de structuur en de management filosofie "gefit" dienen te worden met de strategie van een bedrijf. De uitleg en toelichting door Miles en Snow wordt door Jegers wetenschappelijk als schaars beschouwd en ziet het boek dan ook meer als praktijkboek zonder een hoog wetenschappelijk gehalte.

□ "Managing Imitation Strategies: How Late Entrants Seize Market from Pioneers" is een boek van Schnaars en gebaseerd op een onderzoek naar imitatie strategieën bij 28 organisaties.

Naast inzicht in de verschillende vormen van imitatie en imitatiestrategieën wordt aan een imitatiestrategie meer voordeel toegekend in vergelijking met die van een pioniersstrategie. Hultink is echter van mening dat dit boek geen antwoord geeft op de wanneer-vraag, de hoe-vraag en de implementatievraag.

De redactie

Inhoud

TEN GELEIDE	263
TH.J.B.M. POSTMA: Organisatiediagnose: van strategie tot instrument	265
H. STEENSMA EN S. VON SCHMIDT AUF ALTENSTADT: Intuïtieve besluitvorming door managers; beschrijving en verklaring	279
I.M. VAN EEKELLEN EN L.I.A. DE CALUWÉ: Adviseurs interacteren veel, fungeren vooral als katalysator maar adviseren weinig	298
M. JEGERS: Een boekbespreking van E.M. Miles en C.C. Snow, Fit, failure and the hall of fame	317
E.J. HULTINK: Een boekbespreking van S.P. Schnaars, Managing Imitation Strategies: How Later Entrants Seize Markets from Pioneers	319
ONTVANGEN BOEKEN	323
ABSTRACTS	328
AUTEURS	329
RICHTLIJNEN VOOR AUTEURS	330

Wat doen adviseurs eigenlijk?

I.M. VAN EEKELLEN EN L.I.A. DE CALUWÉ

Tot op de dag van vandaag is het niet duidelijk welke activiteiten wel of niet tot het adviesvak behoren (Rubinstein, 1993). Sterker nog, er is voor zover wij weten überhaupt geen onderzoek verricht naar de feitelijke aard en omvang van de activiteiten die een adviseur verricht. Daarom gingen wij¹ op zoek naar het antwoord op de vraag: wat doen organisatie-adviseurs in hun dagelijkse beroepsuitoefening?

De aanleiding voor dit onderzoek is een vraag die leeft onder een aantal adviseurs van een groot Nederlands adviesbureau. Men vraagt zich af of hetgeen binnen de interne opleiding voor adviseurs wordt onderwezen overeenkomt met de dagelijkse praktijk van de adviseur. Om antwoord op deze vraag te kunnen geven, bleek het gewenst onderzoek te verrichten naar de activiteiten die een adviseur feitelijk uitvoert. De implicaties van dit onderzoek kunnen echter aanzienlijk groter zijn dan deze aanleiding doet vermoeden.

Het geeft aan:

- wat adviseurs nu feitelijk doen (en niet wat ze behoren te doen of zouden kunnen doen);
- wat blijktbaar (recente) ontwikkelingen zijn in het adviesvak;
- zodat daaruit gevolgtrekkingen kunnen worden gemaakt voor opleiding en bijscholing van adviseurs in het algemeen.

Dit onderzoek en dit onderwerp is ons inziens relevant in het kader van het thema professionalisering. Het heeft gevolgen voor de formulering van de competenties van de adviseur, voor de beroepsopleiding en voor de verdere professionalisering (interview, bijscholing e.d.).

Aangezien onze onderzoeksvraag overeenkomt met de vraag die Henry Mintzberg (1973) stelde met betrekking tot managers (what do managers do?), is besloten om ongeveer dezelfde onderzoeksmethode te hanteren. In het navolgend artikel wordt verslag gedaan van ons observatie-onderzoek onder organisatie-adviseurs.

Allereerst wordt ingegaan op drie deelvragen waarop wij in dit onderzoek antwoord zochten. Aansluitend daarop gaan we in op de theoretische modellen die we bij de beantwoording van de vragen gebruikt hebben. We gaan in dit theoretisch kader achtereenvolgens in op het observatie-onderzoek van Mintzberg (1973), het Interactie Proces Model van Bales (1970) en de interventietechnieken van Blake en Mouton (1976).

Vervolgens volgt een uiteenzetting over de keuzes die wij hebben gemaakt met betrekking tot de methode van onderzoek en de afbakening en selectie van de onderzoekspopulatie. Na het verslag van onze bevindingen eindigen we tenslotte met onze conclusies en aanbevelingen voor verder onderzoek.

Het onderzoek heeft voor ons namelijk een aantal verrassende uitkomsten opgeleverd. Maar gezien de microscopische aard van de studie is generaliseren lastig. Een breder onderzoek is daarom wel gevestigd.

1. DOEL VAN HET ONDERZOEK

In de organisatie-advieswereld zijn normatieve modellen over het handelen van de organisatie-adviseur een veel voorkomend verschijnsel. Voorbeelden hiervan zijn modellen die het adviesproces in fasen indelen en modellen van interventiestijlen die onderscheiden zouden kunnen worden. Deze modellen beschrijven wat adviseurs moeten doen of zouden kunnen doen. Nog nooit is echter voor zover wij weten door middel van minitieuze externe observatie vastgesteld wat management consultants feitelijk doen. Met behulp van observaties van het feitelijke gedrag van organisatie-adviseurs willen we in kaart brengen wat een drietal adviseurs feitelijk doet.

Aan de hand van deze observaties zullen we, naast het in kaart brengen van de tijdsbesteding van de adviseurs, nagaan welke interactiepatronen er zichtbaar zijn tussen de organisatie-adviseur en zijn/haar klant en/of collega. Het doel van het in kaart brengen van het interactiepatroon is daarbij tweeledig.

Ten eerste duidt een frequent voorkomend interactiepatroon erop, dat een organisatie-adviseur deze (interactie-)competenties in ieder geval moet hebben. Er bestaan al lijsten met dergelijke competenties (bijvoorbeeld het Body of Knowledge and Skills (BOKS, 1995) van de Commissie Orde van Roa opleiding) maar dit onderzoek kan aanvullende informatie bieden. De bestaande lijsten zijn immers niet geconstrueerd met behulp van observatie-materiaal.

Ten tweede kunnen we aan de hand van de interactiepatronen nagaan welke toegevoegde waarde de consultant heeft in interactie met de klant. Het frequent voorkomen van bepaalde interactiepatronen (interventies) kan erop duiden dat daar blijktbaar de grootste toegevoegde waarde van een adviseur ligt, zowel in het adviesproces als in commerciële zin. Met andere woorden, welk type interventie(s) zien we het meest terug in het gedrag van de betrokken adviseur?

In dit onderzoek willen we dus drie dingen te weten komen: 1) wat doen organisatie-adviseurs feitelijk, 2) welke interactiepatronen zijn er tussen de adviseur en klant/collega waar te nemen en 3) welke interventies zien we vaak terugkomen in de interactie met de klant?

2. THEORIE

Voor ons theoretisch kader betekenen bovenstaande vragen dat we te maken hebben met drie theoretische modellen. Voor de beantwoording van de eerste vraag maken we gebruik van ongeveer dezelfde observatiemethode die Mintzberg (1970) gebruikte toen hij onderzocht wat managers feitelijk doen. Om de interactiepatronen in kaart te brengen, gebruiken we het Interaction Proces Model van Bales (1970). Tenslotte maken we gebruik van de indeling van Blake en Mouton (1976) om de interventies te categoriseren. Er is gekozen voor deze klassieke modellen op basis van de resultaten uit het vooronderzoek dat wij verrichtten. Hieronder gaan we nader in op deze theorieën en modellen.

2.1 Activiteiten van managers: het onderzoek van Mintzberg

In 1970 heeft Henry Mintzberg een inmiddels befaamd en veel geciteerd observatie-onderzoek onder managers gehouden (Mintzberg, 1973). Mintzberg observeerde op semi-gestructureerde wijze vijf ervaren managers ieder een week lang. Doel van dit onderzoek was te achterhalen waarmee de manager gedurende de dag bezig was ("What do managers do?"). Een literatuurstudie die vooraf ging aan het observatie-onderzoek had (net als in ons geval) geen antwoord op deze vraag kunnen geven.

De belangrijkste vraag die Mintzberg zich stelde in zijn onderzoek met betrekking tot de geobserveerde activiteiten was: "Why did the manager do this?" De antwoorden, bijeengebracht in logische groepen, brachten tien rollen aan het licht die het gedrag van de manager verklaarde. Deze tien rollen werden later ingedeeld in drie groepen: de rollen in de eerste groep richtten zich met name op de interpersoonlijke omgang, de rollen in de tweede groep richtten zich op het overbrengen van informatie en de rollen in de laatste groep hadden betrekking op het nemen van beslissingen.

Ook kwam er een aantal verrassende feiten over managers aan het licht. Zo concludeerde Mintzberg dat de manager op één dag met zeer veel verschillende werkzaamheden bezig is en dat hij daarbij een hoog tempo hanteert. De activiteiten die hij verricht kenmerken zich door: de korte duur, een grote variëteit en fragmentatie (gedurende een activiteit vinden er vele interrupties plaats). Daarnaast kenmerkt het beroep zich door het ontbreken van routine. Veel activiteiten die een manager verricht, gebeuren ad hoc. Gemiddeld is slechts één op de veertien interacties gepland, zo berekende Mintzberg. Het werk van de manager wordt bovendien voor ongeveer 80% van de tijd gevuld door interacties. Tenslotte concludeerde Mintzberg dat een manager niet werkt volgens voorop gezette (wetenschappelijke) procedures, maar dat hij eerder intuïtief te werk gaat.

2.2 Het Interaction Process Model van Bales (1970)

Voor de beantwoording van onze tweede onderzoeksvraag (welke interactiepatronen zijn er waar te nemen tussen de consultant en de cliënt) maken we gebruik van het Interaction Proces Model van Bales (1970). Dit model beschrijft het proces dat tijdens een interactie plaatsvindt.

Bales onderscheidt in de interactie mensgericht en taakgericht gedrag. Het mensgerichte gedrag kan worden opgedeeld in positief mensgericht gedrag (bijvoorbeeld actief luisteren, complimentjes geven, grappjes maken) en negatief mensgericht gedrag (bijvoorbeeld sceptisch zijn, iemand vernederen, spanning tonen). Het taakgerichte gedrag wordt door Bales opgedeeld in het geven en vragen van: oriëntatie, mening en suggesties.

Om het model van Bales beter te laten aansluiten op de interactie van de adviseur, hebben we het model iets uitgebreid. Zo voegden wij onder andere de categorieën: "advies geven", "hardop denken" en "stilte" toe.² De reden hiervoor is dat deze categorieën op voorhand geacht werden voor deze observaties van belang te zijn.

2.3 Interventiestijlen van Blake en Mouton (1976)

De derde onderzoeksvraag tenslotte (welke interventies zien we vaak terugkomen in de interactie met de cliënt?) wordt beantwoord met behulp van de interventie-indeling van Blake en Mouton (1976). Een interventie wordt door Van de Vlist e.a. (1989), omschreven als datgene wat een organisatieadviseur doet wanneer hij of zij in direct contact staat met een of meer leden van zijn/haar cliëntensysteem en daarbij invloed uitoefent op het communicatiesysteem dat plaats vindt. De wijze van interveniëren is door Blake en Mouton (1976) uitgewerkt in een typologie met een vijftal interventietechnieken. Zij onderscheiden:

- a. de *accepterende* interventie
 - In deze non-directieve interventie stelt de adviseur zich als een soort counselor op en helpt de cliënt zijn gevoelens tot uiting te brengen en eventuele problemen op te lossen.
- b. de *katalytische* interventie
 - In deze interventie voegt de adviseur iets toe door bijvoorbeeld informatie te verstrekken, zijn mening te geven, procedurele voorstellen te geven, etc.
- c. de *confronterende* interventie
 - In deze interventie confronteert de adviseur de betrokkenen (met gegevens, hun eigen gedrag, etc.)
- d. de *prescriptieve* interventie
 - In deze interventie schrijft de adviseur (dwingend) voor wat er moet gebeuren, hoe men zich moet gedragen, enzovoort.

e. theoretische principes

– In deze interventie probeert de adviseur het inzicht van de betrokkenen te vergroten door uiteenzetting van begrippen, theorieën en modellen.

3. METHODE

Het observatie-instrument dat wij gebruiken is op een aantal punten vergelijkbaar met het instrument dat Mintzberg (1970) gebruikte in zijn observatie-onderzoek onder managers. Wij gaan immers uit van dezelfde vraag als hij destijds, zij het dan voor een ander beroep. Een beroep dat overigens helemaal niet zover van het beroep manager af ligt. Beide beroepen hebben gemeen dat ze een helpende rol hebben naar mensen met wie ze in contact staan, zij het met een verschillende legitimatie van waaruit ze hun invloed uitoefenen (Schein, 1987).

Ons instrument heeft net als die van Mintzberg een chronologisch basisformulier. Op dit formulier noteren wij per minuut wat de adviseur doet. Hierbij worden onderscheiden:

- a. geplande interactie (gesprekken die in de agenda van de adviseur zijn vastgelegd);
- b. ongeplande interactie (gesprekken op ad hoc basis);
- c. deskwork (werktijd die alleen en meestal achter het bureau wordt doorgebracht) en;
- d. overige (reizen, wachten, pauzeren).

De uitvoering van de verschillende werkzaamheden wordt vervolgens op een afzonderlijk formulier nauwkeurig bijgehouden. Gedurende de observaties van de geplande interacties, wordt met behulp van een portable computer het gesprek bijna letterlijk ingetypt. Na afloop worden de uitspraken van de adviseurs met behulp van het Interaction Process Model van Bales (1970) gecategoriseerd en in type interventies van Blake en Mouton (1976) ingedeeld. Bij de ongeplande interacties wordt opgeschreven met wie de consultant een interactie heeft, op welke manier hij het doet en waarover het gaat (het gespreksonderwerp).

Hét verschil tussen het onderzoek van Mintzberg en dat van ons is dat wij ons niet zozeer richten op de vraag *waarom* de consultant iets doet, maar meer op de *manier waarop* (hoe) de consultant iets doet. Dit uit zich onder andere in het weergeven van de strategie (korte samenvatting van de wijze waarop de consultant het gesprek aanpakt) en de activiteiten tijdens de geplande interactie en het deskwork. Mintzberg liet de manier waarop de activiteiten werden uitgevoerd achterwege. Wij registreren dit wel omdat we op deze manier iets

kunnen leren over de competenties die een adviseur zou moeten hebben.

Een ander verschil is dat Mintzberg één week van vijf verschillende managers heeft geobserveerd en wij één week van drie adviseurs observeerden. Uit tijdsoverweging (vanwege een acceptabele lengte van een afstudeeronderzoek) is gekozen voor slechts drie weken observatie. Er is gekozen voor één week per adviseur omdat uit het vooronderzoek (waarin elf dagen is geobserveerd) bleek dat bij één of twee dagen observeren de kans groot was dat er bijzondere (en niet a-selecte dagen) invielen. Vaak werden er dan door de consultants "interessante" dagen uitgezocht. Langer dan een week observeren zou een te grote belasting zijn voor zowel consultant als onderzoeker omdat er gedurende een week erg intensief contact is. Hieronder gaan we in op de totstandkoming van de selectie van de betrokken adviseurs.

4. BEGRIPSAFBAKENING EN SELECTIE VAN DE ORGANISATIE-ADVISEURS

Het grootste probleem bij een onderzoek naar de activiteiten van een organisatie-adviseur ofwel management consultant is de afbakening van de onderzoeksdoelgroep. In de praktijk blijken frequent gehanteerde definities (Tuijnstra & Keuning (1988), Greiner & Metzger (1983) over het organisatie-advieswerk niet afdoende te zijn om tot een afbakening te komen. Hieronder beschrijven we hoe we tot een meer nauwkeurige afbakening zijn gekomen en hoe we tenslotte de drie adviseurs hebben geselecteerd die we in dit onderzoek hebben gevolgd. Wij beschreven dat vrij precies, omdat de uitkomsten van een onderzoek een hele kleine onderzoeksgroep sterk beïnvloed kunnen worden door deze selectie.

4.1 Differentiatie onder adviseurs

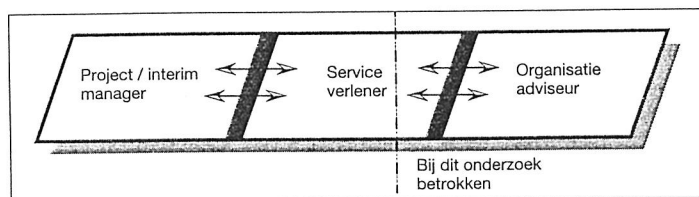
"The only real requirement for being a consultant is six dollars for business cards" (Gilley & Egglund, 1989, p. 180). Op de organisatie-adviesmarkt vinden we hierdoor niet alleen maar organisatie-adviesbureaus, maar ook accountants-, computerservice-, raadgevende ingenieurs-, marketing-, reclame-, communicatie-, opleidings-, werving- en selectiebureaus. Hiermee is de adviesmarkt in toenemende mate geworden tot een complexe supermarkt (Hollander, Van Leeuwen, 1993).

De Jong en Tordoir (1989) spreken van een grensvervaging tussen de verschillende segmenten op de adviesmarkt. De grensvervaging tussen organisatie-adviseurs en andere zakelijke dienstverlening blijkt volgens hen uit het feit dat in veel ontplooide activiteiten van adviesbureaus de advisering in de strikte betekenis van het woord nog maar een zeer beperkte rol speelt. Als voorbeelden van de andere ontplooide activiteiten noemen ze:

- a. projectmanagement;
- b. interimmanagement;
- c. opleidingen;
- d. werving en selectie.

Dit laatste geldt ook voor het adviesbureau waar dit onderzoek is verricht. Het bureau verkoopt de diensten van Management Consultants. Met de term management consultants blijken in de praktijk (en in de theorie, zie Rubinstein 1993) bij het bureau drie functies worden aangeduid, namelijk, (1) projectmanager/interimmanager, (2) serviceverlener en (3) organisatie-adviseur. Het verschil tussen de functies is als volgt aan te duiden. De interimmanager of projectmanager heeft de verantwoording van de organisatie voor een welomschreven klus overgenomen. Hij beslist wat er moet gebeuren en zorgt dat het gebeurt. De serviceverlener (denk hierbij aan het verzorgen van trainingen, marketing audits, enzovoorts) neemt alleen dat laatste voor zijn rekening: hij zorgt dat er gebeurt wat hem of haar is opgedragen. Het verschil tussen projectmanager en serviceverlener is ook aan te duiden als lijn- versus staffunctionaris. De organisatie-adviseur tenslotte, neemt geen van beide taken op zich, maar *helpt* slechts bij het nemen van beslissingen en (helpt eventueel) bij het nadenken over de uitvoering. Hier is dus pas sprake van een adviseur-klant relatie. In de eerste twee genoemde functies is sprake van een manager-klant en expert-klant relatie. De functies duiden kortom op verschillende soorten werkzaamheden, waardoor de relatie tussen adviseur en klant verschuift.

In de praktijk blijken deze functies in elkaar over te vloeien. Een voorbeeld hiervan is een adviseur die een workshop geeft. Op het moment van de workshop valt de adviseur in de functie van serviceverlener, namelijk als trainer. Wanneer de adviseur vervolgens een aantal interviews gaat houden om een probleem scherper te kunnen definiëren, dan zit de adviseur terug in de organisatie-adviseurfunctie. In figuur 1 wordt het in elkaar overvloeien van functies door middel van een continuüm schematisch weergegeven. In dit onderzoek gaat het om die adviseurs die de functie van organisatie-adviseur vervullen.



Figuur 1: Functies van een adviseur

4.2 Werkervaring en carrièrelijn van de adviseur.

In de carrière van een consultant is een aantal fasen te benoemen. Meestal (Vracking & Cozijnsen, 1994) worden er grofweg vier fasen onderscheiden:

- junior adviseur;
- adviseur;
- senior adviseur;
- en partner.

In ons onderzoek richten we ons op senior adviseurs. Senior adviseurs verrichten meer complexere taken dan (junior) adviseurs. De taken liggen gevoeliger en zijn daarbij meer inhoudelijk van aard. Daarnaast is een senior adviseur vaker bezig met het toetsen en uitdragen van inzichten, dan met het formuleren ervan. Hij is vaker vraagbaak dan vrager. Het gaat hem er nu niet alleen meer om wat hij zelf presteert maar ook om de mogelijkheden die hij een ander kan bieden (Rapmund & Wijnen, 1990).

In veel gevallen is er op senior niveau daarnaast een splitsing tussen mensen wiens kwaliteiten op professioneel, commercieel of managerial gebied liggen (Ganzevoort, 1991). Bij met name grote adviesbureaus is er een aantal adviseurs dat een groot deel van hun tijd besteedt aan het managen van een groep van adviseurs. Ook zullen er adviseurs zijn die bijvoorbeeld een talent hebben voor het acquireren van nieuwe opdrachten. Zij zijn meer commercieel ingesteld. In ons onderzoek gaat het echter om de adviseurs die zich met name bezig houden met het professionele deel van het vak.

4.3 Afbakening en selectie

We richten ons in dit onderzoek op consultants die aan de volgende criteria voldoen:

- de consultant voldoet aan de definitie van management consultant van Greiner en Metzger, (1983, p. 7):
"Management consulting is an advisory service contracted for and provided to organizations by specially trained and qualified persons who assist, in an objective and independent manner, the client organization to identify management problems, analyze such problems, recommend solutions to these problems and help when requested in the implementation of solutions."
- de consultant functioneert (dus) met name in de functie van adviseur, en niet als serviceverlener of manager;
- de consultant functioneert op senior niveau, en;
- de consultant onderneemt voor het grootste gedeelte van zijn tijd professionele activiteiten.

Eén adviseur van de drie betrokken adviseurs bood zich aan als vrijwilliger, de overige twee maakten deel uit van een lijst van zeven adviseurs die op basis van bovenstaande criteria werd op gesteld door het adviesbureau waar dit onderzoek verricht is. Van deze lijst waren zij de eersten die in de voor de onderzoeker beschikbare weken gevolgd konden worden (ze hadden geen vakantie, hoefden niet naar een opleiding of iets dergelijks).

5. DE RESULTATEN

De hieronder gepresenteerde resultaten van ons onderzoek zijn gebaseerd op het hoofdonderzoek waarin drie senior adviseurs van een groot adviesbureau ieder een week lang werden gevolgd. Daarnaast wordt gebruik gemaakt van de informatie die uit het vooronderzoek naar voren kwam. Hierin werd ondermeer een literatuurstudie verricht en werden een zevental andere adviseurs van hetzelfde bureau gevolgd gedurende een periode van elf dagen.

5.1 Veel activiteiten in een hoog tempo

Uit de resultaten van het onderzoek blijkt dat het tempo waarin de verschillende activiteiten zich afwisselen erg hoog ligt. De betrokken consultants rollen, zo lijkt het, van de ene activiteit in de andere. Kantoor dagen met twee of drie geplande interacties, die dus van te voren rustig lijken, kunnen op de dag zelf erg hectisch zijn. Zo had één van de consultants op maandagochtend voor 12.00 uur reeds één geplande interactie van één uur, 24 ongeplande interacties en zeven deskworksessies achter de rug. Gedurende zo'n dag is er zelden sprake van een pauze in de stroom van activiteiten, behalve als er een lunchpauze genomen wordt.

De betrokken consultants blijken in dit opzicht vergelijkbaar met een manager. Mintzberg (1973: 30) schreef: "My own study of chief executives found no break in the pace of activity during office hours (...). The quantity of work to be done, or that the manager chooses to do, during the day is substantial and the pace is unrelenting."

Alle gevolgde consultants verrichtten gedurende de week 's avonds (en in het weekend) nog werkzaamheden (variërend van tien minuten telefoneren met een collega of klant, tot drie uur werken aan een rapport).³ Toch bleef het aantal uren dat de drie consultants in de betrokken weken werkten, beneden de vijftig uur.

Tabel 1 maakt duidelijk hoeveel tijd er aan de verschillende activiteiten werd besteed.

5.2 Een uitermate interactief beroep

Gemiddeld werd 44% van de tijd besteed aan geplande interactie, 28% aan

Categorie	Totaal	Consultant	Consultant	Consultant
		A	B	C
Totaal gewerkte uren	135	42	50	43
Totaal thuis gewerkte uren ¹	11,15	3,5	5,5	2,15
Totaal aantal activiteiten ²	528	170	184	174
<i>Geplande interacties</i>				
Aantal sessies	52	21	18	13
Bestede tijd	59 uur	19 uur	24 uur	16 uur
Gemiddelde duur per sessie	59 min.	53 min.	80 min.	75 min.
Percentage v.d. tijd	44%	45%	48%	38% ³
<i>Ongeplande interactie (inclusief (e)mail)</i>				
Aantal sessies	386	112	133	141
Bestede tijd	38 uur	10 uur	13 uur	15 uur
Gemiddelde duur per sessie	5,8 min.	5,4 min.	5,7 min.	6,2 min.
Percentage v.d. tijd	28%	24%	24%	35%
<i>Deskwork</i>				
Aantal sessies	90	37	33	20
Bestede tijd	19 uur	8 uur	7 uur	4 uur
Gemiddelde duur per sessie	18,9 min.	12,8 min.	13,4 min.	10,9 min.
Percentage v.d. tijd	14%	19%	15%	8%
<i>Overigen</i>				
Pauze	5,1	3,25	1,5	0,45
Reizen ⁴	11,85	1,50	4,1	6,25
Wachten	1,5	0,25	0,25	1
Overigen	0,70	-	0,45	0,25
Totaal bestede tijd	20	5	6	9
Percentage v.d. tijd	14%	12%	13%	19%

¹ Niet meegerekend zijn de gewerkte uren in het weekend. Wel meegerekend zijn de thuis gewerkte uren van maandag tot en met donderdag. Deze zijn niet geobserveerd; de consultants deden de volgende dag verslag van hun werkzaamheden die ze de avond ervoor thuis verrichtten.

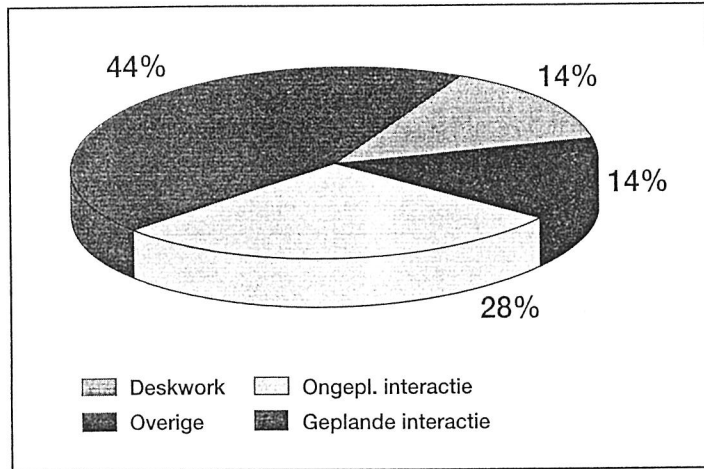
² Als een losse activiteit zijn geteld: een ongeplande interactie, een geplande interactie (al dan niet onderbroken), een deskworksessie (iedere keer als een deskworksessie onderbroken werd, gold dit als een nieuwe sessie). Categorie overige is niet inbegrepen.

³ Consultant C gaf aan dat zijn week relatief rustig was t.o.v. andere weken (oorzaak: hij had tijd gereserveerd voor een opdracht, maar hij kreeg, i.t.t. zijn verwachting, pas aan het eind van de week (en dus niet aan het begin) de bevestiging binnen).

⁴ De totaal gereisde tijd voor consultant B en C ligt in werkelijkheid hoger. Van de gereisde tijd is de tijd die doorgebracht wordt aan de autotelefoon afgetrokken. Deze autotelefontjes zijn ondergebracht onder ongeplande interacties. (Consultant A heeft geen autotelefoon).

Tabel 1: Analyse van de tijdsbesteding (op basis van drie weken observatie)

ongeplande interactie, 14% aan deskwork en valt 14% van de tijdsbesteding in de categorie overigen (zie figuur 2)



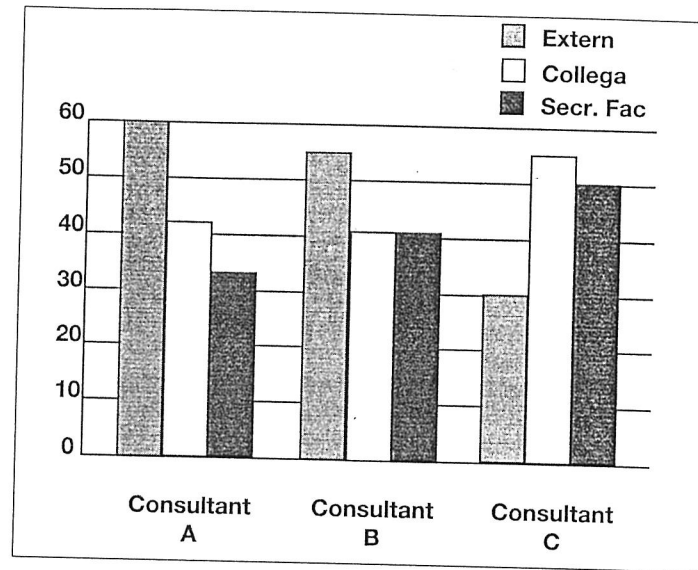
Figuur 2: Bestede tijd in procenten

Uit de tijdsbesteding blijkt dat de betrokken consultants een uitermate interactief beroep hebben. Maar liefst 72% van de werkuren per week besteden ze aan interactie. Het antwoord op de vraag wat doen organisatie-adviseurs nu eigenlijk is dus "interacteren". Ze doen daarmee nauwelijks onder voor de manager die 78% van zijn week in interactie met anderen doorbrengt. Het is dus niet voor niets dat veel auteurs waaronder bijvoorbeeld Block (1981), Lippitt en Lippitt, (1978), en Greiner en Metzger (1983) het belang van communicatieve vaardigheden voor consultants onderstrepen.

Opmerkelijk is echter dat bovenstaande auteurs de communicatieve vaardigheden volledig in het licht stellen van de adviseur-cliënt relatie. Ook de Commissie orde ROA-opleidingen geeft in haar body of knowledge and skills (BOKS), (1995) slechts het opbouwen van de adviseur-cliënt relatie aan. Er wordt geen aandacht besteed aan de interactie tussen collega's onderling (en tussen de adviseur en zijn secretaresse).

Uit ons onderzoek komt echter naar voren dat de consultant bijna net zo vaak met zijn collega's en secretaresses interacteert als met de klant (zie figuur 3). Met hen worden de voorbereidingen getroffen die maken dat de opdracht bij de cliënt zo goed mogelijk verloopt. Zo wordt samen met collega's een studiedag voorbereid. Zo vragen collega's naar het verloop van de opdracht, waardoor de consultant keer op keer in de gelegenheid is om erover te ver-

tellen en hierdoor tevens de kans krijgt zijn eigen gedachten erover vorm te geven. Zo wordt voordat collega's samen naar de klant gaan van te voren het gesprek doorgesproken, enzovoorts. Bovendien krijgt men via collega's vaak nieuwe opdrachten. Het is dus van belang dat er met hen ook een goede relatie wordt onderhouden.



Figuur 3: Aantal interacties per gesprekspartner

Wanneer we kijken naar het percentage van de totale interactietijd die interactie met cliënten in beslag neemt, zien we dat deze bij twee van de drie betrokken consultants wel de meeste tijd in beslag nemen. In dit opzicht is de aandacht voor de adviseur-cliënt relatie terecht.

5.3 De activiteiten tijdens de ongeplande interactie

Het aantal ongeplande interacties dat de adviseurs op een dag heeft, varieert sterk: het minimale aantal dat we hebben waargenomen was drie ongeplande interacties, het maximale aantal op een dag was 41. De tijd die daarmee in beslag genomen werd, bedroeg zoals gezegd gemiddeld 28% van de totale tijd. Voor een consultant betekent dit dat hij rekening moet houden met feit dat hij ook ongeplande interacties heeft bij het indelen van zijn tijd.

Waarover hebben de betrokken adviseurs het gedurende die tijd? Om deze

vraag te beantwoorden zijn de gespreksonderwerpen ingedeeld in activiteiten. Als een consultant bijvoorbeeld een afspraak aan zijn secretaresse doorgeeft, dan valt dit onderwerp in de activiteit "afstemmen, plannen". Indien er meer dan twee onderwerpen aan bod kwamen, werd het onderwerp genoteerd waar de meeste tijd aan besteed werd. Als richtlijn is gehanteerd dat de gespreksonderwerpen minimaal 5% van de ongeplande interactietijd van één consultant in beslag nemen om tot een activiteit aangemerkt te worden (indien dit niet het geval is dan wordt het onderwerp geïntegreerd in een activiteit die daar qua betekenis het dichtst bij staat). Uit het onderzoek bleek dat met name de activiteiten die in Tabel 2 opgenomen zijn, in de ongeplande interactietijd voorkomen.

Activiteit	omschrijving
<i>Afstemmen</i>	wie doet wat wanneer, waar, overdragen werkzaamheden
<i>Monitoren opdracht</i>	stand van zaken/verloop in opdracht en organisatie
<i>Vorbereiden</i>	voorbereiden, strategie, gewenste aanpak, verwachtingen
<i>Evalueren</i>	nabespreken, bereikte resultaat, verloop vergadering/werkzaamheid
<i>Informeren</i>	vragen naar feitelijke situatie/informatie (objectief)
<i>Advies geven</i>	vakinhoudelijke kennis overdragen, aangeven hoe iemand wat moet doen, (subjectief)
<i>Socialiseren</i>	relateren, vragen naar welbevinden, gedrag op congres
<i>Administreren</i>	rekeningen, bezetting unit, bedrijfsinterne zaken

Tabel 2: Activiteiten tijdens de ongeplande interactietijd

Door de grote verscheidenheid in werkzaamheden tussen de drie consultants leidt de indeling van gespreksonderwerpen niet tot een eenduidig resultaat over de consultants. Zo bezochten twee consultants in de betrokken week bijvoorbeeld een congres, waardoor de percentages in de categorie "socialiseren" bij hen opvallen. In een week zonder congres waren de percentages waarschijnlijk lager geweest.

Kortom, elke consultant scoort in een bepaalde categorie activiteiten beduidend hoger of lager dan zijn collega's scores. Vermoedelijk is er iedere week wel iets dat bepalend zal zijn voor de activiteiten die verricht worden en dus voor de inhoud van het ongeplande gesprek.

5.4 Wat doet de adviseur tijdens de geplande interactie?

Uit de analyse van de geplande interacties met behulp van het interactiemodel van Bales (1970) komen de volgende drie bevindingen naar voren.

Ten eerste is de activiteit die het meest frequent gescoord wordt bij de gevolde consultants actief luisteren. In de literatuur zien we deze luistervaardigheid terug in de lijsten met kennis en vaardigheden die in de loop der tijd zijn ontwikkeld, bijvoorbeeld Warwick & Donovan (1979), Shepard & Raia (1981) en Carney & Varney (1983). Ook in de boeken van Block (1981), Lippitt & Lippitt (1978) en Greiner & Metzger (1983) wordt deze vaardigheid aangehaald. Volgens deze laatste is het een zeer belangrijke vaardigheid. Zij schrijven (p. 31): "Sensitive listening skills are cited repeatedly by consultants and clients alike as the 'number 1' factor that differentiates between good and bad consultants. (...) Consultants must be sponges, not lectures, listening is the key for soaking up a client's needs, opinions and concerns." Luisteren is volgens het onderzoek van O'Driscoll en Eubanks (1993) ten slotte ook de belangrijkste competentie van de interpersoonlijke vaardigheden. Drie van de vier competenties die op dit gebied genoemd worden, bestaan uit luisteren.

Ten tweede bleek uit de analyse van de geplande interacties dat negatieve mensgericht gedrag (op vijf uitzonderingen na), niet in het interactiepatroon van de consultant voorkomt. Met andere woorden de consultant maakt complimenten, grapjes, toont tevredenheid en begrip. De consultant is dus niet: sceptisch, formeel, onpersoonlijk, uiterlijk erg gespannen (hij stottert en friemelt niet!) en hij vernedert niet. Waarschijnlijk hebben O'Driscoll en Eubanks (1993, p. 325) dit verschijnsel bedoeld toen ze als één van de competenties van de consultant schreven:

"listened to all issues, while not downgrading any of them."

Dit positieve gerichte gedrag heeft waarschijnlijk te maken met het onderhouden van de relatie met de opdrachtgever. Een van de consultants zei hierover: "Het belangrijkste in het werk van een organisatie-adviseur is het bouwen en handhaven van de relaties met je opdrachtgever. Op basis daarvan krijg je het noodzakelijke vertrouwen."

Zijn mening wordt bevestigd door Jagersma (1995) die aangeeft dat de adviseur zich meer dan ooit in het relationship management zal moeten verdienen. De kwantiteit aan en de kwaliteit van professionele relaties is en blijft volgens hem de sleutel van succesvol advieswerk. De adviseur moet excelleren in het omgaan met mensen en groepen.

Opvallend is echter wel dat de adviseurs ook naar collega's toe, positief gericht gedrag vertonen. Of met andere woorden: in de samenwerking met collega's hebben de betrokken consultants geen negatief mensgericht gedrag getoond (op twee incidenten na). Een reden kan zijn dat voor het verkrijgen van (hulp bij) opdrachten een goede relatie met de collega's van belang is.

Ten derde is de categorie van het interactie proces model die het meest gescoord werd, na "tonen van instemming" (luisteren), de categorie "geven van oriëntatie". Dit wil zeggen dat de consultant feitelijke informatie verstrekt. Gemiddeld kwam dit twintig keer per gesprek voor. Deze categorie wordt gevolgd door "geven van mening" (eigen mening en redentie; gemiddeld dertien keer per gesprek).

Men zou gezien de naam van het beroep kunnen verwachten dat de categorie "geeft advies" (in de zin van voorschrijven, prescriptief advies geven) frequent zou voorkomen. Bij consultant A komt deze categorie echter niet voor. Bij C nauwelijks (gemiddeld twee keer per gesprek), bij consultant B in drie gesprekken enigszins (gemiddeld dertien keer). Gecombineerd met de categorie "geeft suggestie" (in de zin van tip geven) worden de aantallen hoger, maar stijgen ze zeker niet boven de categorieën oriëntatie en mening geven uit. In de waargenomen gesprekken bestaat de rol van de adviseur met name uit het creëren van een positieve verstandhouding, het luisteren naar de cliënt en het geven van feitelijke informatie en zijn mening. Dit geldt zowel voor gesprekken met opdrachtgevers als met collega's.

Wanneer het in de bovenstaande alinea geschetste beeld gekoppeld wordt aan de interventietechnieken van Blake en Mouton (1976), is afleidbaar dat in het merendeel van de 21 gesprekken met de klanten de katalytische interventie werd toegepast. Dit is een interventie waarbij de adviseur zich in een situatie mengt en daaraan iets toevoegt waardoor de situatie van karakter verandert (bijvoorbeeld door het doen van een suggestie, het produceren van feiten en het doen van procedurele voorstellen). Blake en Mouton (1976) schrijven hierover (pp. 288): "A cliënt is often hampered by limited or incorrect perceptions about social reality. Though emotions maybe involved, the underlying cause is lack of data(..). Catalytic interventions are often relied on in this circumstances. They help the cliënt to bring his or her view closer to reality and bridge the gap between what is known and what is need to be known by providing information or by verifying existing data".

5.5 Deskwork en Overige

Tenslotte wat doet de consultant als hij niet in gesprek is? Ongeveer dertig procent van de tijd besteden de betrokken consultants niet aan interactie. Deze tijd is gelijk verdeeld over de categorieën "deskwork" en "overige". Gedurende de tijd dat de consultant bezig is achter zijn bureau houdt hij zich met name bezig met het ordenen van informatie en het vastleggen daarvan in rapport, offerte of presentatie. Daarnaast besteedt hij enige tijd aan het organiseren van zijn werkzaamheden (spullen bij elkaar zoeken, opruimen en wat administratieve zaken). De categorie deskwork wordt gekarakteriseerd door de grote hoeveelheid interrupties. De betrokken consultants vertonen hier-

mee hetzelfde gedrag als bij managers is waargenomen door Mintzberg. De categorie overige tot besluit wordt voor het grootste gedeelte gevuld door reizen gedurende de dag van en naar de klant of (afhankelijk van de consultant) door pauzes.

6. WAT LEREN WE HIERUIT?

Het hierboven beschreven onderzoek heeft de feitelijke activiteiten van drie adviseurs in kaart gebracht. De begrenzing van het aantal adviseurs, het aantal weken dat geobserveerd werd en het feit dat er alleen geobserveerd werd bij consultants van één adviesbureau, brengt met zich mee dat het moeilijk is om op basis van dit onderzoek uitspraken te doen over de totale beroepsgroep. Toch presenteren we enkele algemene conclusies die tot nader onderzoek aanleiding kunnen geven. Omdat deze conclusies enkele opmerkelijke inzichten te zien geven, is het gewenst om tenminste de discussie, maar beter nog breder onderzoek in een grotere steekproef te starten over de feitelijke bezigheden van adviseurs.

Op basis onze bevindingen komen we tot de conclusie dat de drie betrokken consultants in hun tijdsbesteding sterk op een manager lijken. Onze consultants blijken bijvoorbeeld bijna net zoveel tijd door te brengen in interactie met anderen, verrichten ook veel activiteiten op een dag in een hoog werkt tempo en laten zich bij het verrichten van deskwork zelfs nog vaker interrumperen dan managers. Opvallend daarbij is dat de consultants het altijd druk hebben, terwijl ze meer dan de helft van hun tijd activiteiten verrichten die ze niet in hun agenda hebben vastgelegd en die dus niet gepland zijn.

Waarom verrichten de consultants zo'n grote hoeveelheid activiteiten, in een hoog werkt tempo? Waarom wordt een moment van rust dat dreigt te ontstaan meteen weer opgevuld door bijvoorbeeld het lezen van een rapport of het aangaan van een ongeplande interactie? Mintzberg (1973) verklaarde hetzelfde verschijnsel bij managers door de hoge werkdruk. De werkdruk zorgt ervoor dat de manager zich constant bewust is van het feit dat hij ook ander werk had kunnen doen in de tijd dat hij met een activiteit bezig is. Het is een constante afweging tussen het werk wat hij zou kunnen doen en het werk wat hij moet doen. Als gevolg van de hoge werkdruk ontwikkelt de manager volgens Mintzberg een bepaalde persoonlijkheid (p. 35): "To overload himself with work, to do things abruptly, to avoid wasting time, to participate only when the value of participation is tangible (..)".

We nemen bij de geobserveerde consultants een soortgelijk gedrag waar. Waar komt dat door? Omdat "tijd geld kost", zoals in deze wereld met zijn declarabele uren heel prominent aanwezig is? Of omdat dit vak persoonlijk-

heden aantrekt die constant op zoek zijn naar interactie en stimuli? Of omdat de uitoefening van dit vak nu eenmaal veel interactie nodig maakt om de benodigde informatie te geven of verwerven?

Ook is het opvallend dat waar in de literatuur vooral melding wordt gemaakt van interacties tussen adviseur en klant, uit ons onderzoek blijkt dat er ook bijna net zoveel interacties met collega's plaatsvinden. Adviseurs werken nauw samen met collega's van diverse ervaringsniveaus en disciplines. Hierover is nog maar weinig melding gemaakt in de adviesliteratuur. Blijkbaar is samenwerking met collega's (hetzij in gezamenlijk optreden voor de klant; hetzij in onderlinge intervisie of consultatie) een belangrijk gegeven in het werk van consultants. En blijkbaar zal de consultant van vandaag de dag niet alleen effectief moeten kunnen werken met een klant maar ook met collega-adviseurs.

We vermeldden dat de interactie van de betrokken organisatie-adviseurs zich kenmerkt door positief mensgericht gedrag. Een verklaring voor dit gedrag vinden we in het belang van de consultant bij een goede relatie met cliënt (en collega). In de waargenomen gesprekken bestond de rol van de adviseur met name uit het creëren van een positieve verstandhouding, het luisteren naar de cliënt en het geven van feitelijke informatie en zijn mening. Adviseurs zijn mensgericht, conflictvermijdend, gericht op het opbouwen van een positieve relatie. Advies of suggesties geven, komen minder voor dan we gezien de aard van het beroep zouden kunnen verwachten.

Als we kijken naar de meest voorkomende interventietechniek, dan zien we dat de zogenaamde katalytische interventie het meest voorkomt. Dit is de interventie waarbij de adviseur (op een positieve manier) iets toevoegt aan de situatie en zoekt naar ontwikkelings- en groeimogelijkheden binnen de situatie of context. Vanuit een veranderkundig oogpunt is een dergelijke interventie gericht op verbeteren en groei over het algemeen vrij risicoloos, zeker in vergelijking met de andere (in par. 2.3) beschreven interventietypen. Wat kunnen daarvoor oorzaken zijn? Komt dit door (toenemende) voorkeuren van klanten, is het typisch gebonden aan dit specifieke bureau of is het gebonden aan deze (kleine) steekproef?

Ons microscopisch onderzoekje leverde verrassende uitkomsten op, die de discussie zeker zal aanslingeren en die gevolgen kunnen hebben voor de competenties en de beroepsopleiding van adviseurs. Een onderzoek onder een groter aantal adviseurs van verschillende bureaus is nodig om echte betrouwbare conclusies te trekken. Bovendien is het gewenst om na te gaan of de uitkomsten verschillen per fase van het adviesproces of met betrekking tot de aard van het probleem of het vraagstuk. Dit is zeer wel denkbaar.

Maar vooralsnog houden wij het bij de stelling: adviseurs interacteren veel, fungeren vooral als katalysator, maar adviseren weinig.

NOTEN

1. Dit onderzoek werd verricht door I.M. van Eckelen in het kader van haar afstudeeronderzoek van de studie Onderwijskunde aan de Universiteit Utrecht. Begeleiding vanuit de Universiteit Utrecht werd verricht door Dr. J.A. de Jong (Vakgroep Onderwijskunde), Dr. M.C. Euwema (Vakgroep Sociale en Organisatie Psychologie). Daarnaast werd er begeleid door Drs. L.I.A. de Caluwé en Prof. dr. ir. M.C.D.P. Weggeman, beiden verbonden aan Twijnstra Guddé Management Consultants, nv te Amersfoort. Dit artikel is een bewerking van dat onderzoek door beide auteurs.
2. Voor een uitgebreide beschrijving van het door ons gehanteerde model wordt verwezen naar de doctoraalscriptie: Eckelen, I.M. van, *Management Consultants, Wat doen ze eigenlijk?*, Vakgroep Onderwijskunde, Faculteit der Sociale Wetenschappen van de Universiteit Utrecht, Utrecht 1996.
3. De activiteiten die ('s avonds) thuis werden verricht, zijn niet geobserveerd, de consultant deed de volgende dag verslag hierover aan de onderzoekster.
4. In tegenstelling tot wat Mintzberg in 1973 deed, spreken wij niet van het doel van ongeplande interacties, maar van gespreksonderwerp. De reden hiervoor is dat doel en gespreksonderwerp twee heel verschillende dingen kunnen zijn en er per gesprek een gespreksonderwerp kan zijn met meerdere doelen. Bovendien bleek het praktisch onmogelijk om de consultant na iedere ongeplande interactie naar het doel te vragen omdat er zoveel verschillende aggregatieniveaus van doelen bestaan. Daarom werd volstaan met het samenvatten van de inhoud van het gesprek.

LITERATUUR

- BALES, R.F., *Personality and Interpersonal Behavior*, Rinehart and Winston, New York 1970.
- BLAKE, R.R. EN J.S. MOUTON, *Consultation*, Addison-Wesley Publishing Company, Reading Massachusetts 1976.
- BLOCK, P., *Flawless Consulting, a guide to getting your expertise used*, University Associates, San Diego 1981.
- CARNEY, A. EN G. VARNEY, Which Skills Spell Success in OD?, *Training en Development Journal*, vol 37, no 4, 1983; pagina 38-40.
- COMMISSIE ORDE ROA-OPLEIDINGEN, *Body of knowledge and skills (BOKS), Versie 2*, Ongepubliceerd manuscript van Commissie Orde-Roa-Opleidingen, Juni 1995.
- GANZEVOORT, J.W., Kwalificaties voor Consultants, In Calis, P., e.a. (red.), *Syllabus naar aanleiding van het congres: Organisatie-adviseurs in spé/nieuw in het vak*, Reproductie van Faculteit der Sociale wetenschappen UU, Utrecht 1991; pagina 4-11.
- GILLEY, J.W., EN S.A. EGGLEND, *Principles of Human Resource Development*, Addison-Wesley Publishing Company, Reading Massachusetts 1989.
- GREINER, L.E., EN R.O. METZGER, *Consulting to Management*, Prentice-Hall, New Jersey 1983.
- HOLLANDER J. DEN, EN R. VAN LEEUWEN, (1993). Ontwikkelingen in het *Organisatieadviesvak, Personeelsbeleid*, Vol 29, nr. 3, 1993; pagina 27-33.
- JAGERSMA, P.K., Concurrentie in de Nederlandse Organisatieadvieswereld, *Holland Management Review*, nr. 44, 1995; pagina 12-24.
- JONG, M.W. DE, EN P.P. TORDOIR, *Adviesdiensten in Beweging*, INRO-TNO, Delft 1989.
- LIPPITT, G., EN R. LIPPITT, *The Consulting Process in Action*, University Associates Inc, California, La Jolla 1978.

- MINTZBERG, H., Structured Observation as Method to Study Managerial Work, *The Journal of Management Studies*, vol 7, nr. 2, 1970; pagina 87-104.
- MINTZBERG, H., *The Nature of Managerial Work*, Harper & Row, Publishers, New York 1973.
- O' DRISCOLL, M.P., EN J.L. EUBANKS, Behavioral Competencies, Goal Setting, and OD Practitioner Effectiveness, *Group and Organizational Management*, vol. 18, no. 3, 1993; pagina 308-327.
- RAPMUND, R., EN G. WIJNEN, *Bezeten van je vak*, Kluwer Bedrijfswetenschappen, Deventer 1990.
- RUBINSTEIN, M., Organistie-adviseur, een Vervagend Beroepsbeeld M&O, *Tijdschrift voor Organisatiekunde en Sociaal Beleid*, nr. 47, 1993; pagina 241-258.
- SCHEIN, E.H., *Process Consultation*, Volume II, Addison-Wesley Publishing Compagny, Reading Massachutes 1987.
- SHEPARD, K., EN A. RAIA, The OD Training Challenge, *Training and Development Journal*, vol. 35, nr 4, 1981; pagina 93.
- TIJNSTRAS, A., EN D. KEUNING, *Organisatie-Advieswerk*, Stenfert Kroese, Leiden 1988.
- VRAKKING, W., EN A. COZIJNSEN, *De Organisatie-adviseur*, Van Junior naar Top Consultant, Samsom, Alphen a/d Rijn 1994.
- VLIST, R. v.d., J.T. ALLEGRO EN M.I. DEMENINT, Organisatieveranderkunde, in J.J. BOONSTRA, M.I. DEMENINT, EN H.O. STEENSMA (red.), *Organiseren en Veranderen in een Dynamische Wereld*, Lemma, Culemborg 1989; pagina 35-52.
- WARWICK, D., EN T. DONOVAN, Surveying Organizational Development Skills, *Training and Development Journal*, vol 33, nr. 9, 1979; pagina 22-25.

Boekbesprekingen

Fit, failure and the hall of fame, Miles E.M., Snow C.C., Free Press, New York 1994.

M. Jegers

Inleiding

Boeken gericht naar managers, met als onderwerp het succes van ondernemingen, gaan erin als zoete koek, zeker als de auteurs de gerenomeerde heren Miles en Snow zijn. Hun uitgangspunt, na jaren van onderzoek, onderwijs en consulting, is dat succesvol management steunt op een doordacht en consistent mengsel ("fit") van aangepaste strategie, aangepaste structuur en managementfilosofie. Dit alles wordt uiteengezet in vier delen van elk drie hoofdstukken: waarom slagen organisaties, waarom mislukken ze, hoe moeten ze eruit zien in de 21ste eeuw, en hoe geraken ze zover.

Het boek

In het eerste hoofdstuk blijkt dat de auteurs het begrip "fit" willen lanceren. Strategie is vanaf heden "fit with the marketplace" (met verschillende inhouden voor zogenaamde defenders, prospectors of analyzers), en een foutieve strategie is dan ook een "misfit". Structuur en management dienen continu gefit te worden met de strategie. De mate van fit bepaalt het succes, en dat kan gewoonlijk aangevoeld worden (het staat er echt, op blz. 18).

De twee volgende hoofdstukken beschrijven een aantal goed gefitte bedrijven uit een eeuw Amerikaanse bedrijfsgeschiedenis: Carnegie Steel, General Motors, Sears&Roebuck, HP, TRWC, Wal-Mart, Rubbermaid, Chrysler, Harley-Davidson en General Electric. De laatste drie voorbeelden illustreren een nieuwe en mogelijk superfite organisatievorm: het netwerk, waarin zoveel mogelijk transacties, met uitzondering van de kernactiviteit, op markten plaatsgrijpen en niet binnen hiërarchieën. Netwerken worden verder uitgediept in deel 3 van het boek.

Voor de mislukkingen (misfits dus) worden in deel 2 minder bladzijden uitgetrokken. De auteurs onderscheiden twee groepen van redenen die mislukkingen kunnen verklaren: - slechte of onaangepaste reacties op een veranderende omgeving (externe misfit: Ford,