

(Bijdrage aan het Liber Amicorum voor Miel Otto; januari 2007)

Contextfactoren en organisatieadvies

Léon de Caluwé

In deze bijdrage ga ik een deel van het onderzoek dat ik samen met Elsbeth Reitsma in 2006 heb afgerond over: *Competenties van organisatieadviseurs* (de Caluwé en Reitsma, 2006) samenvatten en verdiepen. Het deel waar het hier over gaat zijn de zogenaamde contextvariabelen. We hebben de theorie van Miel Otto over contextfactoren gebruikt om het onderzoek te ontwerpen. Die theorie ga ik eerst samenvatten. Dan komt een voorbeeld van een case als illustratie. Daarna de resultaten van het onderzoek. Daarna komen illustraties van de interviews rondom de eerder beschreven case. Tenslotte is er de discussie met een paar beschouwende opmerkingen.

1. Context: Wat is dat?

Voor het onderzoek hebben wij context gedefinieerd als: de situatie of het verband waarbinnen de adviseur interventies doet, of waarbinnen veranderingen plaatsvinden.

Het denken over context vindt zijn wortels in het gedachtegoed van Lawrence en Lorsch (1967): het contingentiedenken. De essentie van deze benadering is dat de beste manier van organiseren en veranderen wordt bepaald door de situatie. De 'juiste' manier van handelen in en naar organisaties wordt afgeleid van variabelen die een dominante rol spelen in de situatie waarin men moet of wil handelen en vanuit het begrip van de verbanden tussen deze variabelen. Wij gaan ervan uit dat organisatieadviseurs bij de keuze van hun interventies rekening houden met deze variabelen: in het acquisitiesprek, maar vooral ook de inspanningen die te maken hebben met oriënteren en diagnosticeren zijn erop gericht om kennis en inzicht te verwerven in de specifieke situatie van de cliënt (organisatie) dat de organisatieadviseur in staat is om op professionele gronden en bewust te kiezen voor een bepaalde interventie, gegeven de aanwezige contextvariabelen.

We hadden voor ons onderzoek behoefte aan een theorie over context die niet te veel variabelen bevat, die veronderstellingen heeft ten aanzien van de samenhang tussen die variabelen en die tegelijk vrij compleet is. We hebben daarom gekozen voor de praktijktheorie van Miel Otto (2000). Hij beschrijft acht variabelen die elk een bepaalde waarde aan kunnen nemen. De variabelen hebben verbanden die door Otto beredeneerd worden. Hij geeft ook vuistregels over de mate waarin sommige veranderstrategieën mogelijk zijn.

De variabelen in de theorie van Otto (2000) luiden als volgt. Steeds is de waarde die de variabele kan aannemen, daaraan toegevoegd.

1. Tijdsdruk: voor welk tijdstip moet iets opgelost zijn of is het al vijf voor twaalf? De tijdsdruk kan groot zijn, of niet aanwezig. Maar er kan ook gebrek zijn aan capaciteit om aan de problematiek te werken, omdat de dagelijkse operaties alle energie opslokken.
2. Escalatie: hoe hoog is de spanning tussen de partijen opgelopen? Zijn de partijen nog tot gezamenlijke reflectie instaat? Bij geen escalatie is het mogelijk om met inhoudelijke argumenten te komen en is rationeel redeneren mogelijk. Bij een halve escalatie is onderhandelen niet alleen mogelijk, maar zelfs noodzakelijk. Bij hoge escalatie helpen argumenten

- niet meer en moet er worden gearbitreerd of krachtdadig worden ingegrepen. Alleen vechten kan dan nog en win-lose is onvermijdelijk.
3. **Machtsverschil:** is er een situatie waarbij de ene partij aantoonbaar over mogelijkheden beschikt om het gedrag van de andere te beïnvloeden? Is er sprake van een machtscentrum of juist van evenwicht tussen verschillende machtscentra? Is er toestemming of goedvinden nodig vanuit een machtscentrum? Of kan iets doorgedrukt worden? Is wat de ene partij vindt ongeveer evenveel waard als wat de andere vindt?
 4. **Functieafhankelijkheid:** zijn de betrokken personen bij hun werk in sterke mate van elkaar afhankelijk of is het mogelijk ze door een kleine organisatorische ingreep 'uit elkaar' te organiseren? Als grote cohesie vereist is, is dit onmogelijk. Als wijzigingen voor de een, gevolgen heeft voor de ander is er sprake van hoge functieafhankelijkheid.
 5. **Aanwezige regelgeving:** zijn er regels respectievelijk procedures beschreven om tot besluitvorming te komen? Denk dan aan bevoegdhedenverdelingen; een sociaal statuut of reorganisatiestatuuut of besluitvormingsprotocollen.
 6. **Identificatie met de organisatie:** ziet men de organisatie als iets van zichzelf? Of is men vooral toeschouwer en identificeert men zich weinig?
 7. **Reflectievermogen op het eigen (individueel en collectief) gedrag:** is dat aanwezig of is dat afwezig? Groot of beperkt?
 8. **Beschikbare kennis en kunde:** heeft men de kennis en kunde al dan niet in huis om deze probleemsituatie aan te pakken? Of is externe kennis en kunde nodig?

2. Illustratie: case

Bovengenoemde factoren hebben we ingebouwd in vier cases, die we in ons onderzoek hebben voorgelegd aan de geïnterviewden. De vier cases vormen de contexten. Aan de hand van deze cases hebben we de geïnterviewden gevraagd wat zij als probleem zien, welke interventies zij zouden toepassen en welke competenties nodig zijn. We hebben veertig ervaren organisatieadviseurs geïnterviewd die gezamenlijk 900 jaar advieservaring hebben.

We geven hier een voorbeeld van een case, met daaronder aangegeven welke contextvariabelen met welke waarden erin zitten.

Verlieslijdend adviesbureau

Casebeschrijving

Een adviesbureau heeft te lijden onder slechte financiële resultaten. Er wordt een onderzoek gedaan intern naar de mogelijke oorzaken. Dat onderzoek wordt gedaan onder de senior adviseurs door middel van intensieve gesprekken. Daaruit blijkt dat het adviesbureau een verouderde strategie heeft en dat de interne structuur niet (meer) goed past bij de ontwikkelingen in de markt. Het is nodig, zeggen de senior adviseurs dat wij ons gaan beraden op onze strategie en onze interne structuur gaan aanpassen. De resultaten lopen steeds verder terug. Het management ziet zich geplaatst voor snelle maatregelen, want het bureau kan het niet veel langer uitzingen op deze manier. Er is wel veel onrust in de organisatie: een groot aantal adviseurs heeft te weinig werk. Maar de meesten voelen zich erg betrokken bij de club en er is dus heel weinig verloop. Maar het water staat ook intern wel tot de lippen. Mensen beginnen steeds vaker elkaar aan te kijken: doe jij wel genoeg aan acquisitie en marketing? En doe je niet teveel aan interne klussen? Staan we wel met open vizier naar buiten? In de diverse adviesgroepen is men bezig met een zelfonderzoek: wat kunnen we doen om deze situatie het hoofd te bieden. Men heeft analyses gemaakt

van de markt en het onderlinge gesprek gaat over wat ieder zelf kan doen om de situatie op termijn beter te maken. Men is ook wel deskundig op het gebied van strategie en van de doelgroepen waarvoor men wil werken. Vooral nog heeft dit wel geleid tot veel interessante en waardevolle discussies maar het heeft echter nog niet geleid tot een nieuwe strategie of structuur. Het management weet niet goed hoe ze dit moeten aanpakken en ze overwegen om externe hulp erbij te halen.

In deze case zijn de volgende contextvariabelen ingebouwd: Wel tijdsdruk; escalatie is hoog; kleine verschillen in machtsverhoudingen; lage functieafhankelijkheid; hoge identificatie met de organisatie; hoog reflectievermogen; veel kennis en kunde.

We hebben de respondenten vier cases voorgelegd, die onderling erg verschillen op de contextvariabelen. Een uitgebreide beschrijving van de precieze onderzoekopzet en de overzichten met interventies en competenties is beschreven in het eerder genoemde onderzoek (De Caluwé en Reitsma, 2006).

We hebben verschillen resultaten. We zullen hieronder de resultaten van het kwantitatieve en kwalitatieve onderzoek beschrijven.

3. Resultaten

Context en aanpak

Onze respondenten konden aangeven of zij (in algemene zin) een meer expertmatige of een meer procesmatige aanpak zouden kiezen. Als de tijdsdruk laag is en de mate van escalatie hoog, kiezen ze vooral voor een procesmatige aanpak. Als er een hoge tijdsdruk is, een matige mate van escalatie, een groot verschil in machtsverhoudingen, een grote functieafhankelijkheid en weinig reflectievermogen en kennis en kunde) wordt vooral voor een expertmatige aanpak gekozen.

Context en interventie

We maken onderscheid tussen verschillen soorten interventies. Interventies gericht op controle en beheersing worden toegepast als de tijdsdruk hoog is en de escalatie ook hoog. Interventies gericht op duurzaam leren en veranderen worden toegepast als de tijdsdruk niet hoog is en geen escalatie. Dit is in overeenstemming met de veronderstellingen in de theorie van Otto.

Opvallende elementen

We hebben onze respondenten laten parafraseren wat zij opvallende elementen vonden in elke case. Zij hebben het nooit over functieafhankelijkheid en reflectievermogen als opvallende elementen. Identificatie met de organisatie en kennis en kunde worden maar heel weinig genoemd. De factor: tijdsdruk en de factor: machtsverschillen worden het meest gesignaleerd. Dit zijn blijkbaar twee factoren waar organisatieadviseurs op letten als belangrijke contextvariabelen. De factor: escalatie wordt in twee cases veelvuldig gesignaleerd. Wij interpreteren dat als volgt: organisatieadviseurs letten op tijdsdruk. Als die aanwezig is, is er noodzaak tot handelen. Als die afwezig is, kun je je zelfs afvragen of er wel een probleem is. En organisatieadviseurs zijn gericht op management met macht om iets in de organisatie te kunnen doen. Ze zijn letterlijk: "consultants to management".

Case: verlieslijdend adviesbureau

In de case die we hierboven hebben vermeld springen er twee zaken uit volgens onze respondenten. Er is tijdsdruk: er moet iets gebeuren. En er is geen baas; er is zelfs sprake van onmacht; niemand kan iets doordrukken of een beslissing nemen; kleine machtsverschillen. De escalatie is wel hoog.

Financiële positie is cruciale indicator

Voor alle cases en voor alle geïnterviewden geldt dat de impulsen voor verandering en om iets aan te pakken moet komen uit een slechte of verslechterende financiële positie van het bedrijf of de instelling. Omdat er dan "iets moet gebeuren". Als het bedrijf of de instelling financieel redelijk of goed scoort, is er in hun ogen geen probleem. Althans de noodzaak om problemen op te lossen is dan niet of weinig aanwezig. Ook al functioneert de organisatie moeizaam en kan er veel verbeterd worden, dan zijn zij toch geneigd om te zeggen: "Het zal toch niet worden opgepakt; het gaat toch goed" of: "Er is geen probleem".

Positie van het management

Veel geïnterviewden zien een belangrijke rol bij veranderen weggelegd voor het management. Dat moet goed functioneren en moet de leiding nemen. De geïnterviewden zien zichzelf in eerste instantie als adviseur van dat management en hebben ook snel kritiek op het niet goed (genoeg) functioneren van de leiding. Blijkbaar willen deze adviseurs graag werken met een krachtige leiding aan wie zij adviezen kunnen geven.

Actoren zoeken

Sommige geïnterviewden zijn, zeker in cases waar de machtsverschillen klein zijn (zie ook het voorbeeld van het verlieslijdende adviesbureau) op zoek naar actieve actoren (daders) die wat willen en die daarin een trekkende rol willen vervullen. Die zijn in hun ogen nodig om iets op gang te brengen, respectievelijk op gang te houden. Deze adviseurs zeggen: "Als we die niet kunnen vinden, dan gaat er niets gebeuren en kan ik ook niets".

4. Illustratie: adviseurs aan het woord.

De hier beschreven case van het verlieslijdende adviesbureau kunnen we nog illustreren door de geïnterviewde adviseurs aan het woord te laten. Zo kunnen we iets laten zien van de variatie in benaderingen van en opvattingen over de cases. Het laat zien hoe adviseurs kijken, wat ze belangrijk vinden en hoe ze in een dergelijke situatie aan de slag zouden gaan.

Voor de case van het verlieslijdende adviesbureau illustreren we dat met de reacties van drie adviseurs. We hebben ervoor gekozen om de teksten niet te polijsten. We geven steeds: Wat is er aan de hand; wat is de aanpak en wat zijn de interventies.

Adviseur D

Wat is er aan de hand?

"Deugt de strategie niet? Is iets met de markt aan de hand (conjunctuur)? Wordt er een slechte kwaliteit geleverd en zijn de klanten ontevreden? Er zijn meer gegevens nodig om te achterhalen waar het hier aan ligt. Er spreekt onmacht uit de case. De sfeer is dramatisch. Het is van belang om rust te creëren, gemeenschappelijk te maken. Waar ligt het nou aan? Een valkuil is snel maatregelen inzetten, zoals klanten bellen. Dat vergoot de onmacht, de kramp en de frustratie. Er is rust nodig."

Aanpak

“Eerst participatief: wat is er aan de hand? Welk deel kunnen we beïnvloeden en kunnen we acties op zetten? Wat overkomt ons en waar kunnen we niks aan doen? Daar vloeien acties uit voort (een procesplan). Vervolgens worden dingen uitprobeerend en mogelijk de strategie bijgesteld.”

Interventies

“In fase 1 zou ik inzetten op interventies gericht op verkenning en bewustmaking, bijvoorbeeld een SWOT-analyse, benchmarking of causale kaarten en interventies gericht op processen tussen mensen.

In fase zou ik overgaan op interventies gericht op het verbeteren van bedrijfspresentaties en interventies gericht op strategische vraagstukken, bijvoorbeeld strategisch veranderplan.”

Adviseur E

Wat is er aan de hand?

“Misschien is het zelfs nog niet erg genoeg. Het moet in de basis worden aangepakt: waartoe zijn we op aarde? De druk moet vermoedelijk worden verhoogd: snijden, per persoon vragen wat het carrièrepad is. Waar moet je over drie jaar zijn – binnen dit bedrijf of binnen een ander bedrijf? Dus: wat is je eigen strategie? Het probleem lijkt me hier dat de mensen nog niet bewegen. Zoiets van ‘als ik niet beweeg, houd ik mijn werk toch wel’.”

Aanpak

“Dit zou ik procesmatig aanpakken, iedereen doet mee, integraal.”

Interventies

“In fase 1 zou ik me richten op interventies gericht op duurzaam leren en veranderen, bijvoorbeeld begrijpend onderzoek, dialoog; met elkaar maar ook met de eigenaren van het bedrijf. Ook op interventies gericht op verkenning en bewustmaking, bijvoorbeeld een SWOT, op individueel niveau. In fase 2 vindt een verschuiving plaats naar interventies gericht op strategische vraagstukken: het vormen van toekomstbeelden, zowel voor het bedrijf als individueel. Ik zou een nieuwe interventie kiezen die ze nog niet kennen.”

Adviseur F

Wat is er aan de hand?

“1. Er heerst een praatcultuur. Er is meer analyse dan actie. 2. Er is een introvert karakter.

‘Turnaroud management’ is nodig. Waar zitten je bleeders: groepen mensen die bijdragen aan je verlies? Er moet sterk gestuurd worden op acties. Waar liggen moeilijkheden, waar liggen snelle winsten? Kan het voor de OR door de beugel? Er dient veel aandacht besteed te worden aan de procedure, want er moet veel gebeuren op de korte termijn. Dus erg actie gericht. Verder zal er eventueel afscheid genomen moeten worden van een aantal mensen. Dit moet op een manier gebeuren die niet al te veel energie opvreet. Bovendien is de urgentie hoog. Niet alleen vanwege de financiële terugloop maar ook vanwege de condities.”

Aanpak

“De aanpak in de eerste fase is expertmatig. De bleeders moeten allereerst verwijderd worden. Vervolgens zal de aanpak een procesmatig karakter krijgen. Ik zou dan met de grote groep overblijvers aan de slag gaan.

Interventies

“Ik start met interventies gericht op strategische vraagstukken en interventies gericht op het aanpassen van de structuur. Er moet eerst een nieuwe strategie komen. Niet op de lange termijn, maar snel. Wat gaan we wel/niet doen? Wat is ons doel?

Voorbeeldinterventies zijn: strategische veranderplan, tijdelijke groepen, nieuwe organisatie-eenheden en structuuraanpassingen.

In de fase daarna ga ik verder met interventies gericht op beheersing en controle om de organisatie financieel gezond te maken”.

5. Discussie

Bepaalde contexten (kenmerken van de situatie) vragen om bepaalde aanpakken, interventies en competenties. We hebben vele verbanden gevonden in ons uitgebreide onderzoek. Maar dat leidt helaas niet tot eenvoudige recepten of voorschriften.

De belangrijkste conclusie is dat een specifieke context (probleemsituatie) om bepaalde interventies vraagt. De uitvoering van die interventies vergen specifieke competenties.

In de context spelen vooral drie factoren een belangrijke rol: wel of geen tijdsdruk; kleien of grote machtsverschillen en de mate van escalatie. De andere factoren uit de theorie van Otto spelen een veel minder belangrijke rol volgens onze respondenten.

Het 'hamer zoekt spijker'- fenomeen gaat niet op. De interventiekeuze van de door ons geïnterviewde (ervaren) adviseurs is situationeel: ze kijken naar factoren in de context en kiezen soortgelijke aanpakken en interventies. Adviseurs kiezen de interventie los van hun persoonlijke stijl van veranderen, los van hun achtergrond en eigen repertoire. Blijkbaar is er zoiets als 'het vak' en maken ervaren adviseurs soortgelijke keuzes als ze in eenzelfde context terecht komen.

Literatuur

Caluwé, Léon de en Hans Vermaak: Leren veranderen. Een handboek voor de veranderekundige (tweede geheel herziene druk). Kluwer, Deventer, 2006

Caluwé, Léon de en Elsbeth Reitsma: Onderzoeksverslag; onderzoek naar competenties van organisatieadviseurs in verandertrajecten. Center for Research in Consultancy, Vrije Universiteit, Amsterdam, 2006.

Caluwé, Léon de en Elsbeth Reitsma: Competenties van organisatieadviseurs. Management en Consulting Studies, Amsterdam, 2006.

Lawrence, P.R. and J.W. Lorsch: Organization and environment: managing differences and integration. Irwin, Homewood, 1967.

Otto, M.: Strategisch veranderen in politiek bestuurde organisaties. Van Gorcum, 2000.