

Korte adviesinterventies vergen een andere kijk

Verander- management is in beginsel een taak voor managers



Bij een organisatie in verandering doen directeuren al snel een beroep op externe adviseurs. Mede als gevolg van de krimpende economie komen er echter signalen, het meest duidelijk vanuit de overheid, dat aan het ongebreideld inhuren een einde moet komen. Volgens Max Rubinstein moeten directeuren het managen van veranderingen als hun eigen taak gaan zien en niet als iets dat aan anderen moet worden uitbesteed. Maar wat blijft er dan over voor de adviseur?

Managers die over veranderingsprocessen beslissen, hebben in het verleden wel eens te makkelijk advieshulp ingehuurd. Soms vanuit de gedachte dat het werken aan veranderingsprocessen het beste aan deskundigen op dat gebied kan worden uitbesteed. Soms ook als rugdekking voor een onaangenaam karwei of om het eigen idee bevestigd te krijgen in een conclusie of advies. Ook het ontbreken van menskracht speelde bij het inhuren van externen een rol, al ging het daarbij meestal om uitvoerend werk en niet zozeer om advisering.

Het beroepsbeeld van de organisatieadviseur is in de loop der jaren behoorlijk opgerekt en mede daardoor vervaagd. De term wordt ook gebruikt voor activiteiten die niet met het eigenlijke organisatieadvieswerk te maken hebben. Als het eigenlijke organisatieadvieswerk kan worden gezien (de omschrijving van de Ooa min of meer volgend):

‘...vanuit een externe positie kan een deskundige een onafhankelijke bijdrage leveren aan het vaststellen, analyseren en oplossen van beleidsmatige en organisatorische vraagstukken die zich binnen en/of met betrekking tot een organisatie en/of tussen organisaties voordoen...’.

Binnen die omschrijving is nog voldoende ruimte voor variatie en specialisatie. Zo kunnen adviseurs zich meer op structuur, strategie of cultuur richten, anderen meer op het functioneren en de dynamiek van veranderen of innovatie.

Kans

De huidige situatie van een minder voorspoedige economie en dientengevolge minder middelen om externen in te huren kan men ook zien als een kans om als opdrachtgever bewuster en kritischer om te gaan met het wel of niet en waarvoor inschakelen van adviseurs.

Het is eveneens een doorbreking van het circulaire proces waarin opdrachtgevers gewend waren adviseurs voor organisatieveranderingen in te huren en dat adviesbureaus hun best deden om hun onmisbaarheid aan te tonen. De ervaring leert namelijk dat een te omvangrijke inzet van adviseurs een organisatie lui kan maken.

Rolverdeling

De rolverdeling tussen manager en adviseur had min of meer het volgende patroon. Een organisatie komt voor vragen te staan die betrekking hebben op het toekomstige beleid, het interne functioneren, de besturing, de positionering in de omgeving, en dergelijke. Het management roept daarvoor de hulp in van een bureau. Dat gaat aan de slag, stelt een onderzoek in en rapporteert vervolgens zijn bevindingen en aanbevelingen. Dan volgt de invoering, tenminste als er geen vertraging optreedt of aanvullend onderzoek nodig blijkt.

In een dergelijke rolverdeling is het bureau prominent in het proces aanwezig. Het management is uiteraard de beslissende instantie, wordt op cruciale momenten geraadpleegd, maar blijft overwegend in de rol van opdrachtgever volgen of de adviseurs naar tevredenheid hun werk doen.

Opdrachtgevers kunnen ook van een andere manier gebruikmaken van externe adviseurs. De gangbare rolverde-

ling kan worden verschoven in de richting van actievere betrokkenheid van het management in veranderingsprocessen gekoppeld aan een selectiever gebruik van adviseurs. Dat sluit aan bij een al langer beleden, maar lang niet altijd gepraktiseerd, beginsel: dat om een succesvolle verandering te bewerkstelligen het veranderingsproces in de organisatie zelf verankerd zou moeten zijn. Een opdrachtgever die te makkelijk uitbesteedt en een adviesbureau dat maar al te graag werk naar zich toe trekt, bemoeilijken die verankering.

Een tweede daarop aansluitende gedachte is, dat – als na goed nadenken wordt besloten om er een adviseur bij te halen – effectieve advisering lang niet altijd een prominente, ook kwantitatief in tijd uitgedrukte, aanwezigheid van de adviseur hoeft te betekenen. In het geval dat het niet zozeer om de persoon van de adviseur gaat maar meer om het product van het adviesbureau kan dit natuurlijk anders liggen.

Zwaartepunt

Voor de gedachte om bij het werken aan veranderingen het zwaartepunt bij het management en de organisatie zelf te leggen, pleiten twee ontwikkelingen.

Om te beginnen is in de afgelopen jaren de professionaliteit van managers door opleidingen en bijscholing aanzienlijk verbeterd. Zij zijn daardoor beter geëquipeerd om waar te maken wat in principe eigenlijk altijd al een dimensie in de managementfunctie is geweest: het managen van veranderingen. Steeds duidelijker wordt dat veranderingsmanagement vandaag de dag niet meer alleen iets voor specialisten hoeft te zijn die daarvoor worden ingehuurd.

Een tweede ontwikkeling is dat veranderingen in het bestaan van organisaties een belangrijkere plaats gaan innemen. Het managen van de reguliere bedrijfsvoering en het werken aan organisatieveranderingen is sterker met elkaar verweven. Dat geldt ook voor beleidsontwikkeling en uitvoering. Een aantal jaren geleden was het bijna een standaardmethode om voor het bewerkstelligen van een verandering naast de staande organisatie als tijdelijk systeem een veranderingsorganisatie van stuur- en werkgroepen op te zetten. Het werken met de veranderingsorganisatie was dan vooral een taak voor de adviseur.

Wenselijk

Vandaag de dag is dat minder vanzelfsprekend. De switch in rolopvatting vraagt van managers uiteraard de bereidheid en de kwaliteiten om zich in denken en gedrag het managen van veranderingen eigen te willen maken, dus het nadrukkelijker als een aspect van hun managementrol te gaan zien. Of, anders gezegd, in die gedachte wordt de beoordeling van de kwaliteit van managers mede bepaald door hun vermogen om zelf leiding te geven aan veranderingen. De praktijk laat zien dat er wel degelijk managers zijn die zich de hier bepleite taakopvatting hebben eigen gemaakt.

Situaties die zich niet zonder meer voor een dergelijke switch in rolopvatting lenen, zijn er ook. Zo kunnen managers zich niet door die gedachtegang aangesproken voelen of liever de voorkeur blijven geven aan het uitbesteden

aan externe adviseurs. Anderen zullen zich wellicht (nog) niet als geëquipeerd voor die rol ervaren.

En, niet in de laatste plaats, ook politiek-strategische overwegingen of de complexiteit van de problematiek kunnen het ongewenst maken dat een manager zich in de rol van veranderingsmanager begeeft. Kortom: zoals vaker is niet alles wat wenselijk is meteen realiseerbaar.

Aanvullend

Als managers zelf het daadwerkelijk leidinggeven aan veranderingen als hun taak zien, maar daarbij toch behoefte hebben aan een aanvullende vorm van externe ondersteuning dan zal dat een andere zijn dan het gangbare adviesmodel. Evenals voor managers kan dat zeker ook voor adviseurs een onwennige gedachte zijn. In elk geval zullen ze innerlijk overtuigd moeten zijn van de gedachte dat het leidinggeven aan veranderingen in beginsel een taak van managers hoort te zijn.

Professionele ijver of een overmatig commerciële attitude aan adviseurszijde werkt daarbij belemmerend. Niet ten onrechte is immers het beeld ontstaan dat adviseurs maar al te geneigd zijn het probleem dat een opdrachtgever stelt, over te nemen. Dat is de 'beroepsmatige neiging'. Terwijl in situaties waar de manager zelf als veranderingsmanager optreedt van de adviseur eerder het omgekeerde wordt gevraagd, namelijk het zo weinig mogelijk naar zich toe trekken. Of zoals David Maister het zegt: 'There is a world of difference between being able to solve a client's problem, and being able to help the client to solve his or her own problem.'

Wat dergelijke adviseurs als toegevoegde waarde inbrengen, is vooral hun vertrouwde met het regisseren van veranderingsprocessen in verschillende contexten. En ook hun organisatiekundige know-how en specifieke ervaring in één of meer sectoren van de samenleving. Zij beschikken over een breed repertoire van interventiemogelijkheden en vooral de communicatieve kwaliteiten om vanuit een externe positie gesprekspartner voor managers te zijn.

Klankbord

Consultatie is een adviesvorm die past bij situaties waar managers echt gemotiveerd zijn om het leidinggeven aan veranderingen als een deel van hun managementrol te zien, maar daarbij wel de behoefte hebben aan een vorm van

ondersteuning door een buitenstaander. Bij consultatie fungeert de adviseur als klankbord en gesprekspartner voor de manager. Hij vervult die rol zonder zelf rechtstreeks onderzoekend of anderszins in de organisatie te werken.

Of de condities die voor een consultatierelatie gelden aanwezig zijn, moet in voorgesprekken zorgvuldig worden verkend. Zo vraagt consultatie een stevige vertrouwensbasis en een klimaat van openheid tussen cliënt en adviseur. De cliënt moet zich, ook als persoon, in de relatie veilig voelen om de effecten van zijn handelen, eventuele twijfels en onzekerheden, te kunnen inbrengen. De adviseur moet, mede door zijn vragen, alle relevante informatie op tafel krijgen om adequaat als klankbord en gesprekspartner te kunnen functioneren.

Behalve het systematisch volgen van een veranderings-traject kan consultatie ook een meer incidenteel karakter hebben. Bij een ingrijpende beslissing of andere strategische momenten al dan niet aan een veranderingsproces gerelateerd, kan de kijk van een buitenstaander helpen om tot een besluit of conclusie te komen.

Als aan de genoemde condities is voldaan en het tussen beiden klikt, blijkt consultatie een effectieve vorm van adviseren te kunnen zijn.

Coaching

Tegenwoordig is ook coaching een populair item. Consultatie en coaching liggen, met enige verschillen, in elkaars verlengde. Consultatie heeft als invalshoek min of meer concrete aangrijpingspunten gericht op het functioneren van en veranderingen in organisaties en op de rol van de geconsulteerde. Dit type consultatie is te beschouwen als een vorm van organisatieadviesing. Het is een proces dat zich afspeelt tussen de manager als cliënt en de adviseur als consultant. In coaching ligt de nadruk op de persoonlijke ontwikkeling van de gecoachte. De door de gecoachte ingebrachte vragen en problemen over zijn functioneren zijn ingrediënten voor dat persoonlijke ontwikkelingsproces. Voor de onvermijdelijke overlap in beide benaderingen dient het kennismakingsgesprek waarin duidelijk moeten worden wat het doel van de begeleiding is; consultatie, coaching of een mengvorm.

Korte adviesprocessen

Als zich situaties voordoen waar de externe ondersteuning door middel van consultatie op afstand niet afdoende is, vraagt dit om een meer directe inbreng van een ervaren en ter zake kundige buitenstaander. Zo kan het zijn dat de verantwoordelijke manager niet zonder meer in die rol wil of kan stappen. En ook al zou hij die rol kunnen vervullen, kan het toch soms beter zijn een derde, in dit geval een organisatieadviseur, in te schakelen die, niet gehinderd door het verleden, directer en meer onbevangen aan de slag gaat.

In een tijdsbestel waarin de druk op veranderen groter is geworden en veranderingen elkaar sneller opvolgen, verdient gerichtheid op korte adviesinterventies de voorkeur. Die gerichtheid blijkt onder meer uit de werkwijze van adviseurs die in hun aanpak niet het zwaartepunt leggen op het uitgebreid onderzoeken van de stand van zaken.

Korte interventies

Waar korte adviesinterventies bij uitstek geschikt voor zijn:

- het weer op gang brengen van een stagnerend veranderingsproces;
- versnelling van een proces van strategische heroriëntatie;
- gebruikmaken van evaluatie als hefboom voor nieuwe ontwikkelingen;
- bespreekbaar maken van vitale en gevoelige punten in inter-organisationale en netwerkachtige processen, waar vooral bij de start een eenduidige sturingsstructuur ontbreekt.



Een te omvangrijke inzet van adviseurs kan een organisatie lui maken

Ook bij een korte adviesinterventie heeft de adviseur uiteraard een beeld nodig van wat er aan de hand is. Onderzoek en diagnose voeren dan echter geen eigenstandig bestaan, gesymboliseerd door een rapport gevolgd door de invoering van de veranderingen. Verkennen, besluitvorming en uitvoeringsacties schuiven meer in elkaar. De adviseur is alert op interactie met diegenen die kunnen bijdragen aan het realiseren van de veranderingen. Dat komt tot uiting in de manier waarop hij met zijn tegenspelers omgaat en met de beelden die zich bij hem al werkend ontwikkelen.

Korte interventies vragen om directheid in de interactie. Indrukken worden niet opgespaard voor een rapport, maar worden in situaties die zich daarvoor lenen ingebracht en geconfronteerd met de belevingen en werkelijkheidsbeelden van de belanghebbenden. De kracht van korte adviesinterventies ligt in belangrijke mate in de combinatie van intensiteit en concentratie in een kort tijdsbestek. Dat wordt mogelijk gemaakt doordat dit type adviseur niet overal bij wil zijn en weet te focussen op die momenten waar zijn inbreng een toegevoegde waarde heeft.

Korte adviesinterventies zijn natuurlijk geen panacee voor alles. Als de situatie om onderzoek vraagt, bijvoorbeeld fact-finding voor een nieuw beleid in een bepaalde branche, dan kan dit niet door een korte interventie worden opgelost. Maar ook in die situaties zal een op het proces van verandering gerichte adviseur voorkomen dat onderzoek geen eigen leven gaat leiden.

Werken met korte adviesinterventies is niet primair een methodische kwestie die men makkelijk als een techniek kan aanleren. Korte adviesinterventies hebben veel te maken met de houding en de persoonlijkheid van de adviseur. Om te beginnen moet de adviseur innerlijk overtuigd zijn van het zinvolle van korte adviesinterventies. Dat is niet zo vanzelfsprekend als het klinkt. Immers korte interventies hebben altijd wel iets onafs. Niet alles kan in een korte interventie aan de orde komen en door hun opleiding zijn adviseurs toch

wel sterk gepreoccupeerd om vanuit een gedegen diagnose te werken. Toepassen van korte interventies betekent ook dat de adviseur de neiging moet weerstaan meer naar zich toe te trekken dan nodig is.

Gedrag

In dit artikel wordt bepleit dat zij die leidinggeven aan organisaties ook het leidinggeven aan veranderingen als hun taak zouden moeten zien. Meer op de achtergrond speelt ook de negatieve beeldvorming over de effectiviteit van wat externe adviseurs doen. De opvatting dat managers van organisaties ook de rol van veranderingsmanager moeten kunnen vervullen is niet primair gestoeld op de verwachting dat daardoor bezuinigd kan worden op het inhuren van adviseurs. Voorop staat dat ontwikkeling en veranderingsprocessen in de huidige maatschappelijke context een type managers vragen die door hun stijl van werken makkelijk voeling houden met de organisatie en zelf beleven wat er leeft. Uit ervaringen valt te leren dat de zichtbare en voelbare inzet van managers bij veranderingen in sterke mate bepalend zijn voor het slagen daarvan. Beleven en kunnen bezielen liggen wat dat betreft dicht bij elkaar. Als managers vanuit die taakoriëntatie gaan werken, mag verwacht worden dat het ook tot een effectiever en zuiniger gebruik van externe organisatie- en veranderingskundigen zal leiden.

Is bij opdrachtgevers de bezuiningsdrang het leidende motief – en vooral bij de overheid lijkt dat het geval te zijn – dan gaat men de oplossing zoeken in het aanscherpen van procedures voor het inhuren van externen, meer controle en prijsafspraken. Het gedrag van managers wordt daardoor niet veranderd. Trouwens ook niet het gedrag van de adviesbranche. Die zal dan op het niveau van de bezuinigingsdruk reageren, terwijl ook daar een professionele heroriëntatie op een zich wijzigende rol van het management hoognodig is. ■

Max Rubinstein is partner van AO – adviseurs voor organisatiewerk