

# Situationeel adviseren

P.P. KLOOSTERBOER en R.M. STERK

## Inleiding

*Het spectrum van adviesituaties waar de organisatie-adviseur mee wordt geconfronteerd groeit. Naast van oudsher meer vertrouwde situaties, zoals bijvoorbeeld snel groeiende organisaties of grote organisaties met bureaucratiesche tendensen, dient zich een groeiend aantal organisaties aan dat zo competent is dat ze alleen onder bijzondere omstandigheden met een adviseur willen werken. Het is de categorie die geassocieerd wordt met 'lerende' organisaties. Heeft de adviseur hen iets te bieden? Deze vraag vormt de eerste aanleiding voor deze bijdrage.*

*De tweede aanleiding speelt zich af binnen de organisatie-advieswereld zelf. Een groeiend gebied van aandacht binnen de adviesbranche is de behoefte om tot een 'kwaliteitskeurmerk' voor adviesbureaus en adviseurs te komen. Zowel de OOA, de ROA, als een aantal bureaus hebben het streven naar certificering inmiddels tot hun beleid verklaard.<sup>2</sup> Voor adviseurs is recentelijk een postdoctorale opleiding management consultancy gestart. Over wat 'goed' adviseren is bestaat echter nog weinig overeenstemming.<sup>3</sup> De scholenstrijd tussen de experts en de procesbegeleiders woekert voort en de adviseur eigent zich via rolmodellen en persoonlijke voorkeuren een stijl toe. Criteria in welke situatie een adviesstijl het beste voldoet kunnen naar onze mening tot nog toe op onvoldoende bekendheid en erkenning rekenen.*

*Naast een uitbreiding van het adviesgereedschap voor lerende organisaties, lijkt het ons daarom nuttig te pogen de bestaande adviesbenaderingen te categoriseren en op een herkenbare en hanterbare wijze aan te geven in welke organisatorische situaties deze aanpakken het meest effectief zijn.*

*Bij de beantwoording van bovenstaande vragen hebben wij voortgebouwd op de literatuur die op dit terrein beschikbaar is. Enkele belangrijke noties hiernut zijn in paragraaf 1 weergegeven. Daarnaast hebben wij ons laten inspireren door de theorievorming van Hersey en Blanchard over situationeel leidinggeven.<sup>4</sup> Analooq aan de vier leiderschapsstijlen die deze auteurs onderscheiden worden in paragraaf 2 vier adviesstijlen beschreven.*

In paragraaf 3 vindt een koppeling plaats van adviesstijlen aan ontwikkelingsniveaus van clientsystemen. Hierin ligt tevens een antwoord besloten op de vraag naar de toegevoegde waarde van de adviseur voor lerende organisaties. Mogelijkheden voor toepassing van het situationeel adviseren in de praktijk komen in paragraaf 4 aan de orde. In paragraaf 5 wordt het adviesproces als leerproces nader belicht. De laatste paragraaf gaat in op de consequenties van de theorie voor clientsysteem en adviseur.

## 1. Literatuur over situationele advieseffectiviteit

De speurtocht naar factoren die de effectiviteit van een adviesaanpak kunnen indiceren is niet nieuw. Een aantal studies verschaft zeer bruikbare aanvullingen hiertoe.

*Wiersema en De Ruyter* komen in hun klassieke publicatie op dit terrein tot acht adviesprocesmodellen.<sup>5</sup> Deze zijn gebaseerd op *situationele* factoren in de organisatie, de *omgeving* ervan en op het *waardensysteem* van de adviseur. Dit artikel levert enkele interessante noties op. Ten eerste maken de auteurs wat betreft de bijdragen van de adviseurs het onderscheid tussen een '*probleem-oplossing-gevende*' aanpak, een '*begeleidende*' aanpak en een '*voerende*' aanpak. Het verschil tussen de adviesaanpakken ligt besloten in de mate van inbreng van respectievelijk de adviseur en de cliënt in het adviesproces. Ten tweede onderkennen de auteurs een (tamelijk complex) samenhang tussen de situatie van de cliënt, de aanpak van de adviseur en de aard van het adviesproces. Een derde interessante conclusie van Wiersema en De Ruyter is dat het waardensysteem van de adviseur sterk bepalend is voor de keuze van zijn adviesrol (in plaats van situationele criteria, zoals men zou kunnen verwachten).

Ook andere auteurs komen tot soortgelijke conclusies. In een minstens even klassiek onderzoek naar de effectiviteit van adviesaanpakken toont *Van de Bunt* aan dat de inhoudelijke (probleem-oplossing-gevende) aanpak bij diepliggende tegenstellingen en crisis effectiever is dan de procesmethode (begeleidend en vormend).<sup>6</sup> Ofwel, als het eigen vermogen en/of de wil ontbreekt om eruit te komen is een stevige inbreng van de adviseur gewenst. In de meeste andere situaties blijkt de procesmethode juist effectiever. Daarnaast concludeert Van de Bunt dat adviseurs geneigd zijn hun eigen aanpak een universele toepasbaarheid toe te dichten.

*Buyts* heeft onderzoek gedaan naar de effectiviteit van adviesaanpakken bij innovatieprojecten, via het zogenoemde Pii-project.<sup>7</sup> Daarbij maakt hij onderscheid tussen de *inhoudelijke*, de *programmatische* (managerial-structurerende) en de *procesmethode*. Deze benaderingen worden in de volgende paragraaf alle nader uitgewerkt. In de evaluatie van het Pii-project komt Buyts tot de slotsom dat de procesmethode in het algemeen effectiever heeft gewerkt dan de

programmatische en de inhoudelijke aanpak. Ook stelt hij vast dat adviseurs een sterke neiging hebben terug te vallen in hun oorspronkelijke adviesstijl, waarmee men vóór het project het meest vertrouwd was. Dit ondanks training in de (effectievere) procesmethode.

*Westra & Van de Vliert* geven in hun studie naar het effect van waardensystemen van adviseurs op hun adviesaanpak hiervoor een interessante verklaring.<sup>8</sup> Zij concluderen dat 'behoedzame' adviseurs meer zijn geneigd tot de experitol, terwijl adviseurs met meer 'leF' liever een procesmatig-begeleidende rol aannemen. 'Ambitieuze' adviseurs met een eigen visie en doelstellingen prefereren een programmatische aanpak, bijkijns de studie van deze auteurs.

*Twijnstra* tenslotte stelt dat de stijl van de adviseur moet aansluiten bij de fase van ontwikkeling waarin een organisatie zich bevindt en het type ondernemer dat daarbij hoort.<sup>9</sup> Met andere woorden, Twijnstra komt tot de intrigerende conclusie dat de effectiviteit van een adviesaanpak afhangt van de ontwikkelingsfase van het clientsysteem.

Recapitulerend zijn drie zeer bruikbare conclusies te trekken, voor het doel van dit artikel. Ten eerste hanteren veel auteurs een *onderscheid in adviesstijlen*, op basis van de relatieve inbreng van adviseur en cliënt. Het meest gangbaar daarbij zijn de inhoudelijke-, de programmatische- en de procesbenadering. Ten tweede zijn er aanwijzingen voor een *verband tussen de situatie van het clientsysteem* (de fase van ontwikkeling c.q. het probleemoplossend vermogen) en de *effectiviteit* van de adviesaanpak. Tenslotte blijkt dat de keuze van een adviesstijl uiteindelijk in grote mate wordt bepaald door *persoonkenmerken* van de adviseur in plaats van door rationele afwegingen.

## 2. De adviesmatrix

In de vorige paragraaf kwam reeds naar voren dat in de literatuur over de aard van organisatie-adviesbenaderingen het onderscheid tussen 'inhoudelijk' en 'procesmatig' adviseren zeer gangbaar is. *Inhoudelijk adviseren* betekent dat de adviseur een oplossing aan geeft voor het probleem van de cliënt. Door middel van onderzoek stelt de adviseur eerst vast wat het probleem is van de cliënt. Vervolgens presenteert de adviseur, vaak in de vorm van een rapport, tevens de oplossingen voor de gevonden problematiek. De inbreng van de cliënt is in dit type adviesprocessen gering. De adviseur neemt een experimentele positie in en is sterk sturend en bepalend in de uitkomsten van het adviesproces.

*De procesbenadering* gaat er daarentegen vanuit dat de cliënt zelf zijn eigen problemen oplost. De adviseur begeleidt hem daarbij door inzichten en vaardigheden over te dragen die het 'probleem-oplossend vermogen' van de cliënt vergroten. De cliënt bepaalt bij deze aanpak het resultaat, de adviseur ondersteunt hem daarbij.

Het onderscheid tussen de twee benaderingen is in de praktijk uiteraard minder zwart-wit aan te geven. Dit houdt in dat organisatie-adviseurs gelijktijdig sturend en steun biedend kunnen optreden en dat zij tevens kunnen variëren in de mate waarin het ene of het andere aspect prevaleert. Zo gezien is het mogelijk *twee dimensies* van advisering te onderscheiden:

- de mate van sturing van de cliënt door de adviseur;
- de mate waarin de adviseur de cliënt ondersteunt.

De dimensies vertonen sterke overeenkomst met de basisdimensies in tal van leiderschapstheorieën.<sup>10</sup> Evenals in deze theorieën gebruikelijk is kunnen we op basis van de twee dimensies een matrix opstellen (figuur 1).

		mate van ondersteuning door adviseur	
		mate van sturing door adviseur	

Figuur 1: De advies-matrix

### Case 1: Inhoudelijk-expertmatig adviseren

Een familiebedrijf verkeert in de gevarenzone. Vader en zoon, beiden voor de helft eigenaar van het bedrijf, blijven het langdurig oneens over de aard en omvang van de benodigde veranderingen in het bedrijf. Er is een impasse ontstaan. De ingeschakelde adviseur voert snel een knelpuntenonderzoek uit. Hij schrijft vervolgens een aantal concrete maatregelen voor om het voortbestaan van de onderneming te redden. De maatregelen houden een beperking van het productpakket in, een strakker financieel beheer (debiteurenbehandeling, uitgavenpatroon) en een gewijzigde bezetting van de topposities. Dit laatste voorstel betekent het vertrek van de zoon en het aantrekken van een gekwalificeerde opvolger. De adviseur presenteert dit overlevingsplan aan de Raad van Commissarissen en op hoofdlijnen aan de externe geldverschaffers. In opdracht van de commissarissen bewaakt hij vervolgens de adequate uitvoering van de maatregelen.

Analoog aan het onderscheiden van ideaaltypische leiderschapsstijlen in bovenvermelde theorieën komen wij tot vier *prototypische adviesstijlen*.

Bovenstaande case geeft een voorbeeld van een benadering die sterk sturend van aard is en weinig ondersteunend, de *inhoudelijk-expertmatige* adviesstijl. Deze benadering is in het begin van de paragraaf al omschreven.

De benadering die hier diametraal tegenover staat, namelijk sterk ondersteunend en weinig sturend, is de *procesmatig-begeleidende* adviesstijl. Ook deze adviesbenadering is eerder in deze paragraaf reeds nader omschreven. Onderstaand volgt een voorbeeld.

### Case 2: Procesmatig-begeleidend adviseren

Een productiebedrijf boekt momenteel een behoorlijk bedrijfsresultaat. De markontwikkelingen vergen echter dat er binnen afzienbare tijd efficiënter en kwalitatief beter geproduceerd moet worden. Als een noodzakelijke voorwaarde hiertoe heeft het bedrijf onderkend dat de samenwerking binnen enkele afdelingen moet verbeteren. Met name binnen een der statafdelingen staat een openstapeling van incidenten en persoonlijke irritaties een goede dienstverlening en een constructieve bijdrage aan vernieuwingen in de weg.

Om deze situatie te doorbreken is voor een van deze afdelingen een conferentie belegd. Het doel van de conferentie is het bespreekbaar maken van de sfeer binnen de afdeling, het verbeteren van de persoonlijke efficiëntie op dit gebied en het maken van afspraken die moeten leiden tot een betere interne samenwerking.

De aanpak houdt in dat de medewerkers van de afdeling zelf het onderwerp gaan bespreken en uiddiepen. De adviseur richt zich hierbij sterk op het 'actief luisteren' (samenvattingen geven en vragen stellen). Op het gebied van persoonlijke efficiëntie reikt de adviseur een diagnosehulpmiddel aan, waarmee men de eigen stijl van conflictantering kan bepalen. Verder vraagt de adviseur tijdens de conferentie veelvuldig aan deelnemers hoe specifieke gedragingen overkomen en hoe dit volgens de deelnemers uitwerkt op de sfeer.

Tijdens de slotevaluatie laten de deelnemers blijken dat zij niet verwacht hadden op eigen kracht de problematiek op deze constructieve wijze te kunnen bespreken.

Een adviesbenadering die zowel sterk sturende als sterk ondersteunende kenmerken heeft is het door Marx beschreven '*procedureel*' adviseren.<sup>11</sup> In de terminologie van Buijs en Westra & Van de Vliert gaat het hier om programma-tisch adviseren. Mastenbroek spreekt in dit verband over 'de directieve variant van de procesbenadering, met het accent op de structurerende en actief sturende rol van de adviseur'.<sup>12</sup> Deze adviesstijl houdt in dat de adviseur fungeert als 'regisseur'. De adviseur probeert het veranderingsstraject hanteerbaar te maken door het onderscheiden van fasen, stappen en aanpakvormen. Deze worden in samenspel met de cliënt ingevuld en uitgevoerd in de vorm van een procedure en/of een veranderingsprogramma. Deze aanpak is er op gericht de cliënt te

helpen zelf beslissingen te nemen en deze te implementeren.

Kenmerkend is de gelijkwaardige inbreng van cliënt en adviseur, waarbij de laatste zowel een (procedurale) sturende als een steun biedende rol vervult. We noemen deze benadering in het nu volgende de *procedurale-programmatische adviesstijl*.

### Case 3: Procedureel-programmatisch adviseren

Een top 10 gemeente heeft zichzelf gereorganiseerd. Na vier jaar blijven de terugkerende coördinatieproblemen geen naweën van de reorganisatie te zijn, maar een complexe samenhang van verschillen van mening over het bestuursconcept van de gemeente en de gewenste rol van de partijen (bestuur, concerdienst en verzelfstandigde diensten). Tevens blijkt op centraal niveau het krachtenspel tussen personen tot contraproductieve, vastgelopen tegenstellingen te leiden.

De adviseur ontwikkelt in overleg met de opdrachtgever een ontwikkelingsprogramma dat in hoofdlijnen bestaat uit een knelpunteninventarisatie, het formuleren van een gemeenschappelijke probleemdefinitie, het in samenspraak ontwikkelen van een aantal oplossingsmogelijkheden en een duidelijke, aanvaardbare besluitvormingsprocedure om tot een voorkeursopitie te komen. Deze optie zal bepalend zijn voor de rol- en taakverdeling tussen de partijen en daarmee voor de organisatorische wijzigingen in de gemeentelijke organisatie. De adviseur zal tijdens de meeste besprekingen in dit traject als technisch voorzitter optreden, zodat de opdrachtgever zich maximaal op de inhoud kan concentreren.

De cliënt geeft aan zich op deze wijze voldoende geruggesteund te voelen om het ontwikkelingstraject in te gaan.

De adviesbenadering die wij hieronder beschrijven als weinig sturend en weinig steun biedend is geïnspireerd op de theorievorming van Hersey en Blanchard.<sup>13</sup>

De vier stijlen van leiding geven die deze auteurs beschrijven zijn:

- instrueren;
- overleggen c.q. overtuigen;
- participeren;
- en delegeren.

Deze laatste stijl van leiding geven, het delegeren, is volgens Hersey en Blanchard weinig sturend en weinig steun biedend van aard. De leidinggevende draagt in deze stijl de uitvoering van het werk en het nemen van besluiten hieromtrent geheel over aan de medewerker.

Als we in deze denkrant een adviesstijl beschrijven die weinig sturend en weinig steun biedend van aard is, dan houdt dit in dat de adviseur zijn expertise, met name in procedurele en/of procesmatige zin overdraagt aan de cliënt. Dat wil zeggen dat de adviseur zijn repertoire aan verandertkundige inzichten, methoden en vaardigheden vastlegt en aanreikt aan de cliënt. Vervolgens helpt

bij de cliënt bij het zich toeëigenen ervan, en het oefenen en inwerken ermee. In de terminologie van Ganzvoort en Olthof gesproken is de cliënt hier geen 'ruimte-aapje die een kunstje leert, maar een astronaut die het ambacht leert beheersen'.<sup>14</sup>

De adviseur multiplificeert zichzelf op deze wijze binnen de cliëntorganisatie en kan hierdoor op steeds grotere afstand en met een steeds lagere intensiteit gaan werken. We vatten deze aanpak samen, die voorzover ons bekend slechts als professionaliseringsaanpak van adviseurs is benoemd (bijvoorbeeld in het Pii-project van Bujs), als de *overdragend-terugtrekkende adviesstijl*.

### Case 4: Overdragend-terugtrekkend adviseren

Een goed renderend uitzendbureau heeft het 'Human Resource Management' hoog in het vaandel staan. De reeds lopende opleidingsinspanningen ten behoeve van intercedenten wil men verder uitbouwen en systematiseren. Het is de bedoeling alle intercedenten met regelmatige tussenpozen te gaan trainen op het gebied van commerciële en persoonlijke vaardigheden. Voor hulp bij de uitvoering hiervan wordt contact gelegd met een getoetste adviesbureau op dit terrein. De adviseurs van dit bureau onderkennen al snel met een vitale en ambitieuze organisatie te doen te hebben. In overleg met het management, de opleidingsafdeling en andere betrokkenen ontstaat daarom het idee om leden van het kader zelf de trainingen te laten uitvoeren.

Na een belangstellingspeiling en een voorselectie worden een aantal vestigings- en districtmanagers volgens het zogenaamde 'train-the-trainer'-principe opgeleid door het adviesbureau. Het uitvoeren van de trainingen in de nieuwe opzet gaat gepaard met regelmatige evaluatie- en uitwisselingsmeetings tussen de nieuwbaken trainers/managers.

Daarnaast geeft het adviesbureau aanvankelijk persoonlijke begeleiding aan de trainers. In een later stadium draagt het bureau ook de begeleiding van de evaluatiemeetings en de persoonlijke begeleiding over aan het uitzendbureau. De kwaliteitsbewaking en -bevordering van de trainingen geschiedt nu door de interne opleidingsafdeling. Het opleiden wordt in deze organisatie momenteel gezien als een kernaspect van de managementtaak, gezien de positieve uitstralingseffecten op de wijze van leiding geven.

Schematisch weergegeven ziet de samenhang tussen de twee adviesdimensies en de vier adviesbenaderingen er als volgt uit (zie Figuur 2, bladzijde 32).

## 3. Theorie van het situationeel adviseren

### 3.1 Situationeel leidinggeven

De kern van de theorie van het situationeel adviseren is dat verschillende typen clientsystemen verschillende stijlen van adviseren vereisen. De theorie is ge-

mate van sturing door adviseur	
Overdragend-terugtrekkende aanpak	Inhoudelijk-expertmatige aanpak
Procesmatig-begeleidende aanpak	Proceduureel-programmatische aanpak

Figuur 2: Vier adviesaanpakken op twee dimensies

baseerd op het vergelijkbare concept van Hersey en Blanchard dat verschillende typen medewerkers een andere stijl van leidinggeven vereisen. Vandaar dat we hier eerst de theorie van het situationeel leidinggeven van bovengenoemde auteurs samenvatten.

In de gedachtengang van Hersey en Blanchard is de *maturity*, of taakvolwassenheid van medewerkers, bepalend voor de wenselijke mate van sturing en ondersteuning in de wijze van leiding geven. Zo vergt een medewerker met een lage mate van maturity een vooral sterk sturende wijze van leidinggeven. In het middengebied van maturity zijn de meer ondersteunende leiderschapsstijlen (overleggen, coachen) het meest effectief. Een medewerker met een hoge maturity behoeft in het geheel weinig leiding. Het groeien in maturity van een medewerker is een leerproces dat volgens Hersey en Blanchard in belangrijke mate wordt gevoerd door de leidinggevende.

Hersey en Blanchard onderscheiden verschillende aspecten van maturity, die zijn te omschrijven als het vermogen (kunnen) en de ambitie (duren c.q. willen) om een taak uit te voeren. Het situationeel leidinggeven kan aldus worden onderscheiden in vier behanderingswijzen van medewerkers (zie schema 1).

### 3.2 Situationeel adviseren

In plaats van de 'stijl van leidinggeven' spreken we bij het situationeel adviseren over de 'adviesstijl'. In de theorie van situationeel adviseren willen we niet alleen het individuele gedragsniveau van Hersey en Blanchard aanhouden. Ook een advisesteam kan immers in een bepaalde dominante stijl werken. De consequentie hiervan werkt ook door in het tweede kernbegrip. Gebaseerd op het be-

Maturity medewerker	Stijl van leidinggeven	Kenmerken
Vermogen en ambitie gering	Instrueren	Sterk sturend, weinig ondersteunend
Vermogen gering, ambitie hoog	Overtuigen, overleggen	Sterk sturend, sterk ondersteunend
Vermogen hoog, ambitie gering	Participeren, coachen	Weinig sturend, sterk ondersteunend
Vermogen en ambitie hoog	Delegeren	Weinig sturend, weinig ondersteunend

Schema 1: Situationeel leidinggeven volgens Hersey en Blanchard

grip maturity hanteren wij het begrip 'ontwikkelingsniveau' van het *clientsysteem* (in plaats van de individuele client). We gebruiken het begrip *clientsysteem* verder omdat alleen dat deel van de organisatie telt waar de adviseur voor is ingeschakeld. Een *clientsysteem* kan een onderdeel van een organisatie betreffen (een afdeling of divisie) of de verantwoordelijken voor een organisatorische functie (bijvoorbeeld de inkoopfunctie, of de financiële functie). Binnen een organisatie kunnen dus heel goed *clientsystemen* met een verschillend ontwikkelingsniveau bestaan. *Clientsystemen* kunnen verschillen wat betreft het vermogen dat zij bereikt hebben om problemen op te lossen en de mate waarin zij zelf in staat zijn dit verder te vergroten (ofwel, te leren). Daarnaast zijn ook verschillen in de ambitie om tot verbetering van het eigen functioneren te komen mogelijk. Tezamen bepalen het vermogen en de ambitie van een *clientsysteem* het ontwikkelingsniveau ervan. Analooq aan de maturity van medewerkers is het ontwikkelingsniveau van het *clientsysteem* resultante van een leerproces, dat in belangrijke mate door de adviseur kan worden gevoerd. Onderstaand zijn vier ontwikkelingsniveaus van *clientsystemen* beschreven.

#### Het onervaren *clientsysteem*

Het onervaren *clientsysteem* is niet gewend om veranderingen in het werk en de werkverhoudingen vorm te geven en op te nemen. Men heeft weinig ervaring in het leren anders te gaan werken. Bijvoorbeeld een eenheid die voor het eerst met computerapparatuur moet gaan werken heeft geen idee wat men moet doen en ziet er als een berg tegenop. De kans dat men uit eigen beweging gaat uitzoeken hoe alles werkt is gering. Het vermogen en de ambitie om de eigen problemen te leren oplossen zijn laag. (Zie bijvoorbeeld ook het *clientsysteem* in case 1.)

#### Het oefenende *clientsysteem*

Het lukt maar niet om de gewenste verbeteringen te bereiken. Bijvoorbeeld een eenheid met problemen in coördinatie en afstemming. Men beseft dat verande-

ring nodig is en de motivatie om eraan te werken zijn aanwezig. Men onderneemt wellicht op eigen kracht enkele pogingen tot verbetering. Via het inschakelen van speciale functionarissen of structuren probeert men dit te bereiken. Het blijft echter bij symptoombestrijding en/of de vernieuwingen stranden onderweg. De kennis en kunde om werkelijke verbetering aan te brengen ontbreken. Vroeger of later beseft men dat externe hulp noodzakelijk is. Kortom, de ambitie om zelf de problemen op te lossen is voldoende aanwezig, het vermogen hiertoe nog niet (zie bijvoorbeeld ook het cliëntsysteem in case 3).

*Het geroutineerde cliëntsysteem*

De vakmatige kennis en vaardigheden zijn aanwezig. Het werk levert inhoudelijk weinig vragen op waar men geen weg mee weet. De neiging bestaat daarom ook voor nieuwe (bijvoorbeeld organisatorische) problemen de vertrouwde oplossingen te kiezen, zelfs wanneer dit zijn doel voorbij dreigt te schieten. Sommigen vinden dat verandering (op termijn) wenselijk is, maar de meningen zijn verdeeld en men komt er niet uit. De kennis en kunde om de veranderingen op te pakken zijn in potentie in het cliëntsysteem aanwezig. Men ervaart de status quo echter als uiterst weerbarstig. De energie en motivatie om de nek voor vernieuwing uit te steken zijn daarom slechts bij weinigen aanwezig (zie bijvoorbeeld ook het cliëntsysteem in case 2).

*Het zelflerende cliëntsysteem*

In dit geval bestaat een sterke ambitie om er uit te halen wat er in zit. Sterk gemotiveerd management ziet steeds weer verbeteringsmogelijkheden in goed lopende processen. De drang naar steeds beter functioneren vraagt veel van de betrokkenen. Men kan en wil steeds beter. Er bestaat daarom een behoefte de eigen leerprocessen te stroomlijnen en te intensiveren (zie bijvoorbeeld ook het cliëntsysteem in case 4).

Analoog aan de theorie van situationeel leidinggeven is de ideale mate van sturing en ondersteuning in de adviesstijl afhankelijk van het ontwikkelingsniveau van het cliëntsysteem.

*Onerwaren* cliëntsysteem vereisen een vooral sturende stijl van adviseren. Het vermogen en de ambitie om zelf tot verbetering te komen zijn gering. De adviseur zal zelf expertise dienen in te brengen om tot bevredigende resultaten te komen.

*Oefenende* cliëntsysteem ambtieren wel verandering, maar missen nog het vermogen om dit zelf te realiseren. De adviseur heeft de taak het vermogen om verbeteringen aan te brengen te vergroten door het cliëntsysteem stap voor stap door de veranderingen heen te loodsen.

*Geroutineerde* cliëntsysteem kunnen wel veranderen, maar durven of willen niet. Er is een sterke neiging vast te houden aan de zekerheid van het bekende en om verandering te vermijden of uit te stellen. De stijl van advisering

is hier vooral gericht op het bespreekbaar en hanteerbaar maken van belemmingen en vergt derhalve een sterk ondersteunende houding van de adviseur.

*Zelflerende* cliëntsysteem kenmerken zich door een hoog vermogen en een grote ambitie het eigen functioneren continu te verbeteren. De adviseur beperkt zich tot het aanreken en overdragen van zijn kennis en kunde aan managers die zelf de verandering- en leerprocessen in het cliëntsysteem (bege-)leiden. Het adviesproces is te typen als een 'masterclass' voor interne veranderaars. De adviesrelatie krijgt daarmee in feite het karakter van een professionele supervisie relatie.

De theorie van het situationeel adviseren ziet er ongeveer als volgt uit:

Typering cliëntsysteem	Kenmerken cliëntsysteem	Kenmerken adviesstijl	Typering adviesstijl
Onerwaren cliëntsysteem	Vermogen gering, ambitie gering	Sterk sturend, weinig ondersteunend	Inhoudelijk expertmatig
Oefenend cliëntsysteem	Vermogen gering, ambitie hoog	Sterk sturend, sterk ondersteunend	Proceduureel-programmatisch
Geroutineerd cliëntsysteem	Vermogen hoog, ambitie gering	Wenig sturend, sterk ondersteunend	Procesmatig-begeleidend
Zelflerend cliëntsysteem	Vermogen hoog, ambitie hoog	Wenig sturend, weinig ondersteunend	Overdragend-terugtrekend

Schema 2: Theorie situationeel adviseren

**4. Praktijk van het situationeel adviseren**

De hierboven beschreven theorie van situationeel adviseren geeft een zeer gestileerd beeld. De verschillende adviesstijlen zijn in de praktijk minder scherp te onderscheiden dan in bovenstaand schema. Het volgende citaat van Mastenbroek geeft dit goed weer:

'Het onderscheid "inhoudelijk, procedureel, proces" is overigens vaag. De termen kunnen niet meer dan een hoofddaccent van een adviesbenadering uitdrukken. Een samenstel van verschillende benaderingen is onvermijdelijk.'<sup>15</sup>

Met dit citaat willen we benadrukken dat het niet gaat om het in zuivere vorm voorkomen van ontwikkelingsniveaus en/of adviesstijlen. Veelal gaat het om het verschaffen van herkenbare aanwijzingen in welke richtingen organisaties en adviesaanpakken kunnen verschuiven.

Heuzen en de Savornin Lohman illustreren in een goed gedocumenteerde analyse van een veranderingstraject in een bedrijfslaboratorium treffend de vervlochtenheid van de verschillende adviesstijlen.<sup>16</sup> De auteurs beschrijven verder hoe in het verloop van dit traject de afstand van de adviseurs tot het veranderingsproces toeneemt, ten gunste van de managementverantwoordelijk-

heid. Interessant hieraan is de mogelijkheid die deze auteurs benoemen om de adviesaanpak te veranderen als een verandering in de situatie van de cliënt hier aanleiding toe geeft. En dat is logischerwijs te verwachten.

Het uitgangspunt is immers dat het het ontwikkelingsniveau van een organisatie zich wijzigt als resultaat van het adviesproces. In de meeste gevallen is een dergelijk leerproces ook de intentie van het advisestraject naar wij hopen! Dit houdt in dat met name in langdurige adviesprocessen er sprake kan zijn van een vorm van 'meegroeidend situationeel adviseren'. Een voorbeeld hiervan is in de onderstaande casus beschreven.

#### Case 5: Meegroeidend situationeel adviseren

Een nutsbedrijf voert sinds tientallen jaren een stabiele bedrijfsvoering. Problemen zijn lange tijd met kleine aanpassingen ondervangen. Tot er op grote schaal onvrede ontstaat in het bedrijf. Deze signalen, gepaard met de teruglopende resultaten, leiden ertoe dat de leiding van het bedrijf een organisatie-adviesbureau vraagt haar te helpen bij het ontwerpen en realiseren van een effectievere organisatie.

*Inhoudelijke expertmatig*

Het adviesbureau begint met het uitvoeren van een knelpuntenonderzoek. Enkele resultaten. In de ruim twintig vestigingen ervaart men weinig inspiratie en een grote afstand tot het Hoofdkantoor. Het middenkader blijkt moeizaam met elkaar te kunnen samenwerken. Fricities en competentiestrijd bepalen het beeld. Als gevolg hiervan is de top een groot deel van haar tijd kwijt met het oplossen van operationele kwesties en conflicten. De kwaliteit van de dienstverlening aan de gebruikers is door dit alles te laag, afgezet tegen de energietarieven.

Na de diagnose aan de directie te hebben gepresenteerd ontwerpt het adviesbureau zes hoofdmodellen voor een nieuwe organisatiestructuur.

*Procedureel, programma-matig*

Vanaf dit moment laat de adviseur zijn expert-rol steeds meer los en begint op te treden als regisseur van het veranderingsproces. De organisatie-modellen worden tijdens een conferentie door de directie besproken en gewogen op hun voor- en nadelen. Op basis hiervan kiest de directie een voorkeursmodel. Na presentatie en toelichting aan de organisatie is de volgende stap het uitwerken van het gekozen voorkeursmodel. Hier-toe wordt, op aanraden van de adviseur, een projectorganisatie opgericht. De taakgroepen, voornamelijk bestaande uit leden van het middenkader, werken elk een onderdeel van de nieuwe organisatie uit. De directie fungeert als stuurgroep van de reorganisatie. De adviseur is aanwezig bij de stuurgroepvergaderingen en geeft procedurele suggesties in voorkomende gevallen (tips op het gebied van communicatie met medewerkers, Ondernemingsraad, aandeelhouders en gemeenten, bemiddelen bij tegenstellingen in de stuurgroep).

*Procesmatig, begeleidend*

Anderen adviseurs van het bureau begeleiden de taakgroepen om de discussies te faciliteren en de afgesproken uitgangspunten en spelregels te bewaken. Tijdens de invoering van de nieuwe structuur gaat veel aandacht uit naar het ontwikkelen van een nieuwe, bijpassende organisatiecultuur. In overleg met de cliënt wordt een trainings- en conferentieprogramma voor alle eenheden opgezet. Het bureau schakelt nu steeds meer over naar een procesmatige-begeleidende aanpak. Ervaarnt trainers/adviseurs begeleiden de bijeenkomsten, waar de deelnemers zich onder meer oefenen in werkoverleg, conflicthantering en klantgericht werken.

*Overdragend terugtredend*

Immiddels heeft de toegenomen prioriteit voor het verhogen van de personele kwaliteit geleid tot het versterken van de afdeling Personeel & Organisatie. Medewerkers van deze afdeling worden de opleidingsconferenties regelmatig bij en worden in toenemende mate ook in de uitvoering betrokken. Op deze wijze dragen de trainers hun methoden en vaardigheden over aan het bedrijf. De adviseur benut de nieuwe mogelijkheden door met Personeel & Organisatie te overleggen over een door zichzelf op te zetten en uit te voeren traject van management development. De adviesinzet van het bureau loopt na het afronden van opleidingsconferenties terug en beperkt zich momenteel tot periodieke gesprekken met de directie en Personeel & Organisatie over de actuele ontwikkelingen en de voortgang van het management development programma.

## 5. Adviesproces als leerproces

In het voorgaande werd het adviesproces reeds aangeduid als een leerproces. Het is interessant in dit kader om deze visie nog iets nader uit te werken. Wij menen dat het leren van organisaties niet louter is voorbehouden aan 'lerende' organisaties, zoals organisaties met een hoog vermogen en ambitie in de lieratur worden aangeduid. Ons inziens kan een clientsysteem van ieder ontwikkelingsniveau leren. Juist via een effectief leerproces kan men er in slagen een hoger niveau van ontwikkeling te bereiken. Wel menen wij dat de wijze waarop organisaties of eenheden leren van elkaar kan verschillen. De kern van deze verschillen ligt in de mate waarin men het eigen leerproces ter hand neemt en vorm geeft. Organisaties met een lager niveau van ontwikkeling moeten noodzakelijkerwijs meer vertrouwen op de deskundigheid van buitenstaanders.

Naarmate een organisatie echter meer kan en meer ambities koestert is men ook meer bereid en in staat zelf het leerproces vorm en inhoud te geven. Alleen bijdragen van de adviseur die werkelijk aanvullend zijn en die helpen het eigen leerproces in te richten en te versnellen hebben toegevoegde waarde. In figuur 3 is deze opvatting gevisualiseerd:

Ontwikkelingsniveau	Onervaren	Oefenend	Geroutineerd	Zelflerend	Leerfunctie
Organisatie					Interne inbreng in leerproces
Adviesstijl					inhoudelijk-expertmatig

Figuur 3: Het adviesproces als leerproces

Ten slotte kan men zich afvragen hoe deze kijk op adviseren zich verhoudt met de constatering van Buys dat overdragend adviseren een expertmatig karakter heeft.<sup>17</sup> De verschillen tussen inhoudelijk-expertmatig- en overdragend-terugtreidend adviseren liggen in de aard van de expertise en de wijze waarop de adviseur deze beschikbaar stelt. Voor een expertadvies moet de adviseur zich de problematiek van de cliënt volkomen eigen maken en hiervoor adequate oplossingen aanbieden. Deze oplossingen hebben een duidelijk organisatiekundig karakter. Dat betekent dat het clientsysteem de probleemoplossing in feite buiten zichzelf plaatst. De adviseur heeft hier dus een zeer arbeidsintensieve en bepalende rol.

Bij overdragend-terugtreidend adviseren wil het clientsysteem zich daarentegen de leertechnische- en verandertkundige kennis en ervaring van de adviseur toeliggend. Het is hier dus veeleer het clientsysteem dat zich in de adviseur verdiept, in plaats van omgekeerd. De adviseur hoeft zich geen nieuwe informatie eigen te maken, maar hij moet zijn beschikbare kennis en ervaring ex-

pliciteren en toegankelijk c.q. overdraagbaar maken. De cliënt bepaalt vervolgens zelf wat hij daarvan overneemt en toepast in de eigen situatie. Hoewel de adviseur dus inderdaad expertise aanreikt aan de cliënt is zijn sturende en bepalende rol in het clientsysteem vrij gering. Populair gesteld: de cliënt zit in de 'driverssear'.

## 6. Implicaties voor cliënt en adviseur

De professionalisering van het adviesberoep zet door. De ontwikkelingen in de adviesmarkt geven daar ook alle aanleiding toe. Schaalvergroting en disciplineverbreiding van adviesbureaus, een minder mystiek aura van het adviesvak, zakelijker verhoudingen tussen cliënten en adviseurs en het streven naar certificering zijn voorbeelden van dergelijke ontwikkelingen.

Een oude wijsheid in het adviesvak luidt dat adviseurs, gewapend met alleen een hamer, ervoor moeten waken elk probleem als een spijker te beschouwen. Vanuit deze gedachte wilden wij met het concept van situationeel adviseren een bijdrage leveren aan de verdere ontwikkeling van het adviesvak. Voor cliënten levert dit de mogelijkheid om kritisch te overdenken welke inbreng van de adviseur mag worden verwacht en welke vorm van advisering tot optimale waarden toevoeging zal leiden. Basis voor deze overdenking is: wat kunnen en willen wij als organisatie zelf en welke eisen zijn derhalve te stellen aan de adviseur die hieraan mag bijdragen.

Voor adviseurs geldt dat zij bewuster dienen om te gaan met de keuze van hun adviesaanpakken. De soms strijdbare houding over en weer van experts en procesbegeleiders kan beter plaats maken voor een houding waarin de adviseur enerzijds zijn flexibiliteit vergroot en anderzijds zijn grenzen onderkent. Dat lijkt gemakkelijker gezegd dan gedaan, aangezien adviesstijlen kennelijk sterk worden bepaald door persoonsgebonden kenmerken. Wellicht mede hierdoor, maar ook door vormen van eigenbelang, blijkt het overschatten van de heilzaamheid van de eigen aanpak door de adviseur een weerbarstig fenomeen. De erkenning dat verschillende ontwikkelingsniveaus van organisaties vragen om een principieel andere adviesbenadering versterkt echter de eis van zelfkennis en lengheid aan de adviseur.

In geval van langdurige adviesrelaties is het kunnen meegroeien in adviesaanpak met het ontwikkelingsniveau van de cliëntorganisatie cruciaal om de gewenste meerwaarde te kunnen blijven bieden. Uitbreiding van het adviesgebedschap van de hedendaagse adviseur is derhalve een zeer wenselijke ontwikkeling. In dit kader is een verdere uitwerking van het instrumentarium voor het terugtrekend-overdragend adviseren een belangrijke en urgente verplichting van de advieswereld aan haar meest 'professionele' cliënten.

Naar onze mening ligt in het onderzoek naar de uitbreiding en naar de grenzen



van de eigen mogelijkheden een eerste uitdaging voor de professionalisering van adviseurs. Daarnaast gaat het om het ontsluiten en toegankelijk maken van de eigen, met name veranderkundige expertise voor cliënten. De hedendaagse adviseur kan en mag zijn toegevoegde waarde niet langer in stand houden door 'op zijn expertise te blijven zitten', maar bereikt dit juist door zijn expertise met cliënten te delen. Daar is uiteindelijk ook het eigen belang van de adviseur het meest mee gediend.

## Noten

1. Bomers, C.B.J., De lerende organisatie, *Harvard Holland Review*, nr. 22, voorjaar 1990. Swierenga, J., A.F.M. Wiersma, *Op weg naar een lerende organisatie*, Wolters-Noordhoff, Groningen 1990.
2. Jansen, O., H.K.J.M. de Sonnaville, E. van de Vliert, Professionalisering van het adviesvak, *M&O, Tijdschrift voor Organiseatiekunde en Sociaal Beleid*, 1992/1.
3. Van de Bunt, P.A.E., *De organisatie-adviseur, bevelider of expert?*, Samsom, Alphen a/d Rijn 1978.
4. Twijnstra, A., Ondernemer en organisatie-adviseur, *Harvard Holland Review*, nr. 7, zomer 1986, p. 89-94.
5. Organiseatie-adviseur en professionalisering, doorbraak in het denken, *Themnummer M&O, Tijdschrift voor Organiseatiekunde en Sociaal Beleid*, 1992/1.
6. Hersey, P., K.H. Blanchard, *Management of Organizational Behaviour*, Prentice Hall, Englewood Cliffs 1986.
7. Wiersma, H., J.H.D. de Ruijter, Typering van adviesprocessen, in: *Van Dyck en Van Hoof, Organiseatie en Ontwikkeling*, UPR 1976.
8. Van de Bunt, P.A.E., *De organisatie-adviseur, bevelider of expert?*, Samsom, Alphen a/d Rijn 1978.
9. Buijs, J.A. *Innovatie en interventie*, Kluwer Bedrijfswetenschappen, Dventer 1987.
10. Westra, E., E. van de Vliert, Waarden en adviesstijlen, *M&O, Tijdschrift voor Organiseatiekunde en Sociaal Beleid*, 1989/2.
11. Twijnstra, A., Ondernemer en organisatie-adviseur, *Harvard Holland Review*, nr. 7, zomer 1986, p. 89-94.
12. Blake, R.R., J.S. Mouton, *The Managerial Grid*, Gulf Publishing Company, Houston 1963.
13. Reddin, W.J., *Managerial Effectiveness*, Mc Graw Hill, New York 1970.
14. Hersey, P., K.H. Blanchard, *Management of Organizational Behavior*, Prentice Hall, Englewood Cliffs 1986.
15. Marx, E.C.H., De organisatieadviseur als procesbegeleider, *Mandblad voor Accountancy en Bedrijfsfinancien*, 1978, p. 387-396.
16. Mastenbroek, W.F.G., *Conflictmanagement en Organiseatie-ontwikkeling*, Samsom. Alphen a/d Rijn 1991, derde druk, p. 227.
17. Hersey, P., K.H. Blanchard, *Management of Organizational Behavior*, Prentice Hall, Englewood Cliffs 1986.
18. Ganzevoort, J.W., S.A.M. Olthof, Internationalisering en technologisering van advieswerk, adviseurs als knowledge workers of tovenaarsleerlingen, *M&O, Tijdschrift voor Organiseatiekunde en Sociaal Beleid*, 1992/1.
19. Heuzen, T., J. de Savornin Lohman, Van Calinero tot Tom Poess: Contextmanipulatie en ontwikkelend ontwerpen; een aanpak bij reorganisatie, *M&O, Tijdschrift voor Organiseatiekunde en Sociaal Beleid*, 1991/1.