

ORGANISATIEANALYSE EN –ADVIES: 5 GEBREKEN VAN DE ORGANISATIEADVISEUR

Dr. S.A. de Groot, 20 december 2014

Organisatieadviesbureaus maken moeilijke tijden door. 'De crisis' wordt vaak als argument genoemd. Ik heb een andere overtuiging. Ik denk dat veel opdrachtgevers als gevolg van de economische crisis onder andere reflecteerden op de afhankelijkheid en het rendement van organisatieadvies. En dat velen constateerden dat de vele miljoenen die men investeerden in organisatieadviseurs in veel gevallen niet de gewenste opbrengsten hadden. De afgelopen 25 jaar ben ik diverse malen geswitched tussen advieswerk, wetenschap (organisatieonderzoek) en managementfuncties en was ik vanuit verschillende rollen betrokken bij initiatieven voor organisatieverandering. Ik signaleer grofweg 5 uitdagingen voor 'de organisatieadviseur'. Hoewel deze in verschillende gedaantes actief is in organisaties durf ik te stellen dat deze uitdagingen in mijn beleving voort komen uit 5 'gebreken' in vrijwel allen rollen van de adviseur. Ik beschrijf deze op een tamelijk ongenueanceerd manier in de hoop op enige discussie op dit forum.

Onduidelijke opdrachtdefinitie

Hoe vaak komt het niet voor: een lijnmanager of directie belt een adviesbureau met een zogenaamde vraag. Er volgt een eerste gesprek tussen adviseur en 'probleemeigenaar', de adviseur stelt een offerte op en na wat onderhandeling start een projectteam op de eerste werkdag van de maand. Wat is eigenlijk het probleem van de organisatie? En in welke mate wordt dit door klant, medewerker en management en andere relevante stakeholders ervaren? Wat speelt er eigenlijk in de organisatie, wat is de gedefinieerde doelen en strategie en in welke mate is er een relatie tussen deze en het geconstateerde probleem en oplossing? Mijn ervaring is dat opdrachtgevers in veel gevallen geholpen moeten worden bij het definiëren van allereerst het probleem en daarna van een mogelijke oplossing. Een aspect van de opdrachtdefinitie is het doel van de opdracht.

Beleidsonderzoek, of meer specifiek beleidsevaluaties, heeft zich de afgelopen decennia geëvolueerd tot generaties. De 1^e generatie beleidsevaluatie richtte zich vooral op het meten ('Is de 5% beoogde toename X gerealiseerd of niet?'), de 2^e generatie onderzoek focuste vooral op het beschrijven van hetgeen is gebeurd om doelstelling X te bereiken, terwijl de 3^e generatie beleidsevaluatie ten doel had om voorgenomen beleid te beoordelen op effectiviteit. Met het inzicht dat beleidsontwikkeling – en uitvoering vooral een emergent proces is en er in vele gevallen een groot onderscheid blijkt te bestaan tussen voorgenomen en gerealiseerd beleid wordt in toenemende mate 4^e generatie beleidsevaluatie uitgevoerd. Deze vorm van beleidsevaluatie beoogt vooral 'wat werkt in welke situatie' te onderzoeken. Dit type beleidsonderzoek houdt rekening met een verscheidenheid aan contexten en is meer ontwerpgericht: gegeven een specifiek veldprobleem (context: C), welke interventie (I) triggered een specifiek mechanisme (M), waardoor we een beoogde effect kunnen realiseren (outcome: O)? In termen van organisatie-advies kunnen we tevens spreken over een diversiteit aan opdrachtdoelen zoals verantwoorden, beschrijven, leren en verbeteren. De achterliggende doelstelling van de opdracht heeft namelijk grote implicaties voor bijvoorbeeld de aanpak en de betrokkenen.

Ontbreken van een rationale

Als we de opdrachtformulering enigszins helder hebben, of als dit formuleren onderdeel is van de opdracht, kunnen we aan het werk. Mijn onderzoekservaring heeft me doen inzien dat we deze fase

van advieswerk vaak niet goed beheersen. Mijns inziens wordt onvoldoende onderkend dat die paar interviews of een vragenlijst het doen van (organisatie) onderzoek betreft. En dat voor het doen van onderzoek bepaalde mores gelden die in de wetenschap veelal heilig zijn en de kwaliteit van onderzoek bepaald. Het expliciet maken van de rationale (onderzoeksstrategie en –ontwerp), de keuze van databronnen en de wijze van datacollectie schiet in mijn beleving in veel gevallen tekort. De rationale van het adviestraject betreft de explicitering van de redenering van de aanpak van het probleem en hoe te komen tot een oplossing. Door de rationale expliciet te maken, door bijvoorbeeld een causaal modelletje (onderzoeksmodel) te tekenen zoals een configuratie van het veldprobleem en context (C), interventie (I), beoogde mechanisme (M) en gewenste outcome (O), krijgen we een beter beeld van afhankelijke en onafhankelijke variabelen bij het organisatieprobleem. Als een organisatie bijvoorbeeld een werkproces willen verbeteren (afhankelijk variabele) , wat zijn dan eigenlijk de invloedsfactoren waarop we willen interveniëren (onafhankelijke variabelen). En wordt deze redenering onderkent in de literatuur of doen we eigenlijk waar wat ons goed dunkt? In de praktijk kom ik veel obscure ‘modelletjes’ tegen waarmee adviesbureau zich onderscheiden. Modelletjes waarin organisaties vaak geperst worden, maar die vaak nauwelijks enige wetenschappelijke grond kennen en daarmee onbetrouwbaar en niet valide zijn. Door het formuleren van een rationele, door na te denken over causaliteit, weten we welke variabelen we moeten onderzoeken en waarop we later kunnen interveniëren. Pas als we de variabelen kennen, kunnen we data gaan verzamelen en vaststellen welke methoden van onderzoek we hiervoor gebruiken. Zonder variabelen is een deugdelijk advies eigenlijk niet mogelijk.

In mijn beleving scheidt op dit aspect het kaf zich van het koren onder de adviesbureaus. De adviesbureaus die het belang van een goede analyse inzien en zich op dit aspect gewetensvol tonen werven enkel academici, vaak ongeacht studieachtergrond. Bij McKinsey en Accenture werken bijvoorbeeld opvallend veel natuurkundigen en wiskundigen vanwege hun vermogen om deugdelijke organisatieanalyses te maken en onderbouwde strategie-adviezen te geven. Adviesbureaus die hun vak serieus nemen pogen de tanende kloof tussen wetenschap (organisatieonderzoek) en advies (organisatieadvies) te overbruggen door regelmatig de uitkomsten van organisatieonderzoek (organizations science) te volgen en te benutten.

Gebrekkige analyse

Het ontbreken van een rationale bij organisatieadvieswerk is veelal niet enkel een tekortkoming die op het conto van de adviseur geschreven kan worden. Ook opdrachtgevers missen vaak het vermogen of de wil om kritisch te kijken naar een organisatievraagstuk. Ditzelfde geldt vaak bij de interpretatie van de data die verworven is in de fase van analyse. Ik stel vast dat er helaas nauwelijks sprake is van een analyse. De uitkomsten van interviews en vragenlijsten worden veelal rechtstreeks vertaald naar een advies en een voorstel voor interventies en is er van een analyse vaak geheel geen sprake. De stelling ‘Jullie scoren relatief slecht op cultuur, dus we stellen een cultuurprogramma voor’, ben ik diverse malen tegengekomen in gesprekken en rapporten. Of ‘de items 1, 3 en 8 scoren rood. Daar moeten we wat aan doen’. Wederom trek ik lering uit mijn wetenschapservaring. Om tot een inzicht te komen wordt data verzameld, bij voorkeur over de variabelen van een causaal model. Hierdoor krijgt dit causale model betekenis voor de betreffende organisatie. Een organisatie is complex door het grote aantal variabelen dat van invloed is op de organisatie-uitkomsten. En niet enkel door het aantal variabelen, maar ook door de onderlinge werking van variabele op elkaar. Er bestaat een wederzijdse beïnvloeding van de organisatieontwerpparameters cultuur en

medewerkers. Maar ook tussen de parameters strategie en mensen en structuur en leiderschapstijl. Morrelen aan de ene variabele heeft invloed op andere variabelen. Daarom is een analyse van de verkregen data noodzakelijk en is vooraf nadenken over de analyse een voorwaarde om te bepalen welke data moet worden verkregen voor het organisatievraagstuk. Analyseren houdt niet enkel in om de verkregen data zoals data uit vragenlijsten en interviews) met elkaar in verband te brengen, maar ook deze te spiegelen aan andere data-sets zoals inzichten in de literatuur of best practices van vergelijkbare organisaties. Hiermee wordt de analyse evidence-based, research-based of information-based en wordt de opdrachtgever behoed voor 'geklets' en zijn of haar eigen stokpaardjes of die van de adviseur of adviesbureau. Is het niet ook de taak van een organisatieadviseur om de opdrachtgever te behoeden van ondoordachte en daardoor onverstandige besluiten? Kenmerk van onderzoek en dus ook organisatieonderzoek is dat deze een mate van betrouwbaarheid en validiteit kent. Betrouwbaarheid gaat over de betrouwbaarheid van je metingen, die wordt bepaald door de nauwkeurigheid van je meet instrument. Validiteit (interne en externe) betreft de mate waarin je meet wat je beweert te willen meten. Een toets die ik voor mijzelf vaak hanteer is de vraag "hoe groot is de kans op een zelfde uitkomst van de analyse en geformuleerd advies als een willekeurige collega ergens in de wereld voor hetzelfde vraagstuk staat?". IK ben me bewust van de teloorgang van het ambachtelijke advieswerk. Opdrachtgevers zien in toenemende mate geen belang meer in analyses en rapporten en willen het liefst vanaf dag 1 werken aan verbetering. Dan rest slechts één vraag: hoe serieus en met welk moreel kompas voer je je werk uit als organisatieadviseur?

Onvoldoende veranderkundige kennis

Als vierde 'gebrek' van de organisatieadviseur constateer ik de weinige bagage over veranderkunde en interventiekunde. Hoe vaak eindigt een adviestraject is de weergave van een advies in een rapport of gelikte Powerpoint- of Prezi-presentatie en wordt de verandering als een aparte fase ('de implementatie') van het adviestraject beschouwd? Veel adviesrapporten leggen een sterke nadruk op het WAT, de knelpunten en oplossingen, en hebben weinig oog voor HOE deze te aan te pakken. Het onderkennen en toepassen van verschillende expliciete verander- en interventiestrategieën zoals de veranderkleuren van De Caluwé of de implementatiestrategieën van Penta Scope (de groei-, uitvoerings-, participatie- of vormgevingsstrategie) of aan de hand van de denkbeelden van de Whole Scale Change (meervoudigheid, common ground, dialoog, systeemaftakking en momentum) zijn schaars goed in adviestrajecten. Analyse, advies en veranderen zijn vaak synoniem voor elkaar, worden onvoldoende onderkend als aparte disciplines én expliciet en bewust geïntegreerd met elkaar. Ook het onderscheid tussen project-, implementatie en leerresultaat wordt niet vaak onderkend. Om eigenaarschap te kweken voor organisatieverandering begint implementeren in de fase van ontwerpen of soms al in de fase van analyseren. En om veranderingen voor elkaar te krijgen is het nuttig om de voorkeur voor veranderstrategieën van de adviseur, de opdrachtgever, het project en de organisatie (veranderhistorie) helder te maken en hierop te anticiperen. Tenslotte stuit ik vaak op de valkuil van het 'geïsoleerde project'. Een project naast vele anderen (zelf was ik bijna aan project 128 begonnen bij een bank) dat het zicht op de grotere bewegingen zoals strategie-implementatie en organisatieontwikkeling heeft verloren en druk doende is een 'dingetje' naar binnen te fietsen. Van een kundig adviseur mag ook worden verondersteld dat deze - al in de acquisitie- en oriëntatiefase - zich verdiept in waar de organisatie in grote lijnen boven en onder de tafel mee bezig is.

Summiere kennisoverdracht

Tenslotte een gebrek dat mogelijk een bewust gecreëerd 'gebrek' betreft: de afhankelijkheid van de externe adviseur. Zeker wanneer een organisatie beroep doet op een adviesbureau vanwege de expertrol geldt in vele gevallen de adagium 'adviseur weg, kennis weg'. Eerder noemde ik het onderscheid tussen het project-, implementatie en leerresultaat. Ik beschouw het als een vanzelfsprekend onderdeel van advisering, als service en misschien onderscheidend selling point, dat een opdrachtgever behoudens dat zijn probleem wordt opgelost deze leert van een extern adviseur. Dat betekent dat bij aanvang van een project expliciet de vraag wordt gesteld wat de organisatie wil leren van en adviestraject, wie hierbij worden betrokken en hoe leren wordt vormgegeven. Door specifiek de term 'leren' te hanteren, in plaats van veelal passieve kennisoverdracht in de vorm van een leerpuntenlijstje of uitgeschreven 'best practice' achteraf, wordt actieve kennisoverdracht onderdeel van een project.

Steven de Groot is (gepromoveerd |) bedrijfskundige, veranderkundige, auteur en docent / spreker. Vanuit zijn adviespraktijk KULTIFA adviseert hij onder andere organisaties en adviesbureaus bij het uitvoeren van organisatieonderzoek.