



Adviseren is een voortdurende intake

Frans Verhaaren en Ernst Drukker

Augustus 2002

Dit artikel vormde de aftrap voor de reeks vakinhoudelijke artikelen in Management Consultant Magazine en werd geplaatst in twee achtereenvolgende nummers: 2002, nr. 5/6, pag. 36 t/m 39 (Deel 1) en nr. 7/8, pag. 36 t/m 39 (Deel 2).

Positionering van de intake

Een klassieke gedachte is dat het adviesproces in fasen(1) zou zijn op te delen: de intake, de diagnose, (besluitvorming over) plan van aanpak, de implementatie en tenslotte een vorm van evaluatie. In deze gedachte vormt de intake het begin van elk adviesproces, waarin opdrachtgever en adviseur met elkaar vaststellen wat de opdracht inhoudt en die eindigt wanneer zij overeenstemming hebben bereikt over de adviesopdracht. Soms duurt een intake maar één kort gesprek, soms wil een adviseur met een aantal personen en groepen spreken alvorens de offerte op te stellen. In deze zin begint elk adviesproces met een intake. Maar het onbevredigende van deze gedachtegang is dat daarna het adviseren enkel een kwestie zou zijn van het uitvoeren van deze opdracht. Immers, al werkende verschuiven probleemdefinitie en aanpak nogal eens en zijn nieuwe onderhandelingen nodig. Een heel andere en volgens ons meer adequate gedachte(2) is daarom dat dit onderhandelingsproces tussen opdrachtgever en adviseur niet alleen bij het begin maar gedurende de hele advisering cyclisch aan de orde is. Wat dramatisch uitgedrukt: "het adviesproces is één voortdurende intake".

Het doel van de intake is dat opdrachtgever en adviseur overeenstemming bereiken over de adviesopdracht. Dit is wat ons betreft meer dan een juridische overeenstemming, nodig om de offerte c.q. opdrachtbevestiging te ondertekenen. Een intakefase dient er ook voor dat een basis van vertrouwen wordt gelegd tussen opdrachtgever en adviseur, nodig voor beiden om in het adviesproces goed te kunnen opereren. Een goede intake levert de klant bovendien altijd meer duidelijkheid op over zijn probleem en over de aanpak -of hij nu doorgaat met de adviseur of niet. Om het keuzeprocess voor beiden zo vrij mogelijk te laten brengen de meeste adviseurs een intake niet in rekening, tenzij een meer uitgebreid vooronderzoek wordt overeengekomen. Soms doen adviesbureaus voor eigen rekening zeer uitgebreid en kostbaar vooronderzoek, maar veelal wordt dit gezien als een investering om meerdere adviesopdrachten in de betreffende branche te kunnen verwerven.

Bij een intake passeren een heleboel punten de revue: wat is volgens de opdrachtgever de probleemstelling? Wie hebben er allemaal last van? Hoe kijken anderen binnen en buiten de organisatie tegen de probleemstelling aan? Hoe is het probleem eigenlijk ontstaan en wat heeft men er tot nu toe aan gedaan? Hoe komt het dat het nog niet is opgelost? Waarom is er een adviseur nodig en waarom lost de opdrachtgever het niet zelf op? Is het denkbaar dat het probleem slechts een symptoom is van een dieperliggende oorzaak? Hoe belangrijk is het probleem en hoe erg is het, als het niet wordt opgelost? Welke relatie heeft de opdrachtgever tot het ontstaan en voortduren van het probleem? Wie zouden betrokken moeten worden bij de vaststelling en/of de aanpak van het probleem? Welke condities stelt de opdrachtgever bij de aanpak van het probleem? Welke eisen stelt de adviseur daarbij? Welke gegevens heeft de adviseur verder nodig om aan de slag te kunnen gaan (beleidsplannen, financiële gegevens, marktgegevens, etc).

Gedachtenspingsels

Het lastige van een intake is dat we steeds praten over "een probleem". Wij verdienen ieder al meer dan dertig jaar de kost met het aanpakken van problemen, maar het moet ons van het hart: in al die jaren heb-



ben we nog nooit één probleem echt gezien, laat staan kunnen aanraken. Sterker nog, als je aan honderd mensen in een organisatie vraagt wat daar de problemen zijn krijg je meestal bijna honderd verschillende antwoorden. We zijn er dan ook van overtuigd geraakt: in tegenstelling tot wat menig adviseur wil doen geloven bestaan problemen helemaal niet! Het zijn enkel gedachtespinsels in de hoofden van mensen. Wat de één een probleem vindt is voor de ander een uitdaging of zelfs helemaal geen probleem. In jargon gesteld: problemen zijn reïficaties(3), dus tot ding gemaakte abstracties. Zo spreken we in ons taalgebruik met gemak over “de NS, die wil privatiseren”, maar niemand heeft ooit “de NS” gezien, laat staan dat die iets wil. Zo spreken we ook over “de organisatie”, “het management” en ook “het probleem”. Allemaal abstracties, die zo verankerd zijn in ons denkproces en taalgebruik dat we aannemen dat deze abstracties op zich zelf zouden bestaan, zelfs bepaalde eigenschappen hebben en vanuit zichzelf zouden handelen, willen, etc. In al die gevallen vergeten we echter dat het om subjectieve constructies van mensen gaat en daar begint al een lastig methodisch probleem. Als een manager zegt: “de cultuur van deze organisatie is een probleem”, is hier dan sprake van een hoogst individuele verzuchting of is het zonneklaar dat een adviseur meteen een cultuuronderzoek met allerlei cultuurinterventies moet doen? Nog los van het feit dat “cultuur” sowieso al een containerbegrip is, wanneer spreek je objectief over een problematische cultuur, en wanneer is een cultuur geen probleem? Als de helft plus 1 één in de organisatie dat zegt? Is probleemdiagnose onderworpen aan de wetten van de democratie? Adviesprocessen die zich richten op “slecht functionerend management” of iets dergelijks wekken vaak wel die indruk. Op deze methodische hobbel komen we in de volgende paragraaf uitgebreid terug.

Al met al is de intakefase wel een heel cruciale periode: hier wordt inhoudelijk de basis gelegd voor de koers van het adviesproces (en die kan de adviseur later niet makkelijk zonder schade voor eigen geloofwaardigheid bijstellen) en krijgt de opdrachtgever qua werkproces een demonstratie van hoe het verdere adviesproces zou kunnen gaan verlopen.

Deconstructie van aannamestructuren

Waarom moet een adviesproces eigenlijk met onderhandelingen beginnen? Staan opdrachtgever en adviseur dan zo ver uit elkaar? Kan een adviseur niet gewoon de opdrachtspecificaties van de opdrachtgever in kaart brengen en op basis daarvan een plan van aanpak ontwikkelen? In vergelijking met 10 à 15 jaar geleden zijn veel managers van de moderne generatie meer sophisticated en hebben zelf ook veel meer organisatiekennis dan hun voorgangers. Daarom is in het huidige advieswerk een vertrouwd beeld dat veel opdrachtgevers -zeker die van grote organisaties- zelf al stevig hebben nagedacht over de opdrachtformulering, aan enkele concurrerende bureaus nog wat achtergrondinformatie meegeven en dan een uitgewerkte offerte verwachten. Wat is er mis aan deze veel voorkomende handelswijze? Op zich niks natuurlijk. Alleen moet je wel weten dat de situatie zich inderdaad leent voor een bestelling, die enkel hoeft te worden uitgevoerd. Want ook de meest ervaren opdrachtgevers kunnen last hebben van blinde vlekken, zeker als het hun eigen organisatie betreft. Daarom onderscheiden we twee manieren waarop een adviseur zich kan opstellen, met bijbehorende consequenties voor de intake.

Management Servicing

In dit geval is er geen sprake van onderhandelingen over de probleemstelling, de keuze is gebaseerd op een vergelijking van aanpakken! Hier is een heldere complementaire relatie aan de orde van de adviseur met de opdrachtgever waarbij het duidelijk is wie er de baas is: de opdrachtgever als topdog en de adviseur als underdog. Dit is het domein van management servicing. Daarbij is de relatie tussen opdrachtgever en adviseur gemodelleerd naar de relatie tussen klant en leverancier: uitgangspunten zijn dat probleemstelling én aanpak bekend zijn en dat de opdrachtgever die aanpak wil uitbesteden. In zo'n geval betekent een in-



take inderdaad het helder krijgen van de gewenste opdrachtspecificaties en de vereiste oplossingscondities. Hierbij past noodzakelijkerwijs een vooral instrumentele en utilitaire relatie tussen adviseur en opdrachtgever. Gevolg daarvan is dat bij servicing een scheiding tussen intake en uitvoering heel gebruikelijk is: de intake wordt door een senior of partner gedaan, terwijl de uitvoering aan andere (meestal minder ervaren) krachten kan worden overgelaten. Dit is consistent met de meer instrumentele werkrelatie.

Overigens is het niet zo dat het terrein van management servicing met objectieve criteria af te grenzen is. Wanneer moet je als adviseur genoeg nemen met een afgemeten opdracht en niet doorvragen? Is een vraagstelling altijd wat hij lijkt? Gelukkig lossen de meeste ervaren opdrachtgevers dit vraagstuk voor de adviseur op: zij weten precies wie ze moeten hebben als er sprake is van capaciteit inhuren en bij wie ze moeten zijn voor meer tegenspel. De adviseur, die zijn professionele opstelling inruilt voor een meer service-gerichte benadering, loopt overigens wel de nodige risico's. De accountancy heeft dat onlangs mogen ervaren. Van belang is de voorwaarden voor servicing in het oog te houden: bekende problemen en daarbij behorende routinematige oplossingen.

Er is ook nog een commerciële verwording van de servicing variant(4). Hier probeert een slimme adviseur, die zijn koffer al vol heeft met bepaalde oplossingen, die woorden in het betoog van de klant te vinden die hem legitimeren zijn oplossingen ter tafel te brengen. Onder het motto van "wij denken met U mee" worden enkel die oplossingen en / of producten ingebracht die de adviseur en zijn bureau graag willen verkopen. Het is deze gretige opstelling die het advieswerk bij veel klanten een slecht imago heeft bezorgd en de roep om onafhankelijk tegenspel heeft versterkt.

Professionele onafhankelijke advisering

Deze aanpak is aan de orde wanneer de probleemstelling complex is en/of de aanpak nog nieuw is. Juist in die situaties is het verstandig er rekening mee te houden dat de opdrachtspecificaties zelf bronnen kunnen zijn van problemen. Immers, als er niet enkel sprake is van uitbesteding wegens capaciteitstekort bij de opdrachtgever, dan stapt deze niet zó maar naar een adviseur toe. Dan speelt er al een tijdje een probleem en heeft de klantorganisatie meestal ook al zelf enige tijd geprobeerd het probleem op te lossen. Met andere woorden: de klantorganisatie heeft zich zelf al een beeld gevormd wat er aan de hand is, al een aanpak geprobeerd, maar is er desalniettemin niet in geslaagd resultaat te behalen. Technisch gesproken: de klant is met zijn vertrouwde aannames en patronen het probleem te lijf gegaan, maar blijkt het verkeerde repertoire te hebben aangesproken. Het ging niet om een routinematige maar om een innovatieve benadering! Dan moet de adviseur dus verdacht zijn op die aannames en patronen zelf! Professionaliteit in dergelijke omstandigheden uit zich dan in het weerstaan van de roep om klantgerichtheid en van de druk om mee te gaan in de verwachtingen en opdrachtformulering van de klant (collusie)(5). Onafhankelijkheid is juist geboden om te onderzoeken ("deconstrueren")(6) of wellicht in deze begincondities al niet de bron van veel problematiek schuilt. Wat is de bijpassende methodologie voor zo'n aanpak?

Zoals in de inleiding al gesteld: het is niet zo dat na de intakefase nooit meer over de probleemstelling en aanpak wordt gesproken. Heel vaak juist wel! Daarin is de intake niet uniek, hoogstens in zijn focus op de contractering tussen twee partijen over ieders rol in het adviesproces. In de intake zijn als het goed is in de kiem eigenlijk alle hoofdprocessen van advisering al aanwezig. In die zin kan de intake als een leerzame demonstratie worden gezien voor wat de klant later mag verwachten. Ook als later zou blijken dat de aanpak meer in het uitvoerende vlak terechtkomt, is een intake volgens de hier genoemde lijnen aan te bevelen. Je weet ten slotte nooit zeker of de opdrachtgever het bij het rechte eind heeft.

Vier hoofdprocessen



We onderscheiden in adviesgesprekken vier hoofdprocessen(7) :

- a. Social talk: niet-inhoudelijke conversaties tussen adviseur en opdrachtgever om blijk te geven van hun interesse in elkaar, om lastige adviesprocessen wat te ondersteunen, om het gevoel van veiligheid en comfort in de relatie te versterken.
- b. Problem solving: het taakhoudelijk aanpakken en oplossen van vraagstukken binnen het door de klant aangereikte kader, de zogenaamde 1e orde benadering, ook wel de “monopa-radigmatische aanpak”(8) genoemd.
- c. Kaderverruiming: het bewust vermijden van collusie met de opdrachtgever door het deconstrueren van de in de organisatie in zwang zijnde aannames en productieregels (de impliciete afspraak en die ervoor zorgen dat het gaat zoals het gaat) en het introduceren van alternatieve kijk- en werkwijzen, de zogenaamde 2e orde benadering, ook wel de “multiparadigmatische aanpak”(9) genoemd. Wanneer men kaderverruiming steeds verder doorvoert, kom je als adviseur op de ultieme vooronderstellingen van de klant uit (bijv. moet je dit überhaupt wel als probleem willen zien? Moet je je als manager hiervoor eigenlijk wel verantwoordelijk voelen?). Geleidelijk kom je dan in een 3e orde benadering, ook wel de “metaparadigmatische aanpak”(10) genoemd.
- d. Metacommunicatie: het loslaten van de discussie over de inhoud en overstappen op een reflectie op het proces zelf, op de onderlinge interactie tussen adviseur en klant. Dus het communiceren over de communicatie. Dit verloopt dikwijls via interactie-interventies.

Praktijk

In de praktijk lopen deze vier processen in elk adviesgesprek door elkaar heen. Maar in het begin, dus juist in de intakefase, kennen deze processen vaak wel een zekere volgtijdelijkheid:

Adviseur en klant beginnen elkaar af te tasten door zogenaamd onschuldige ‘social talk’;

Vervolgens wordt dieper ingezoomd op de feitelijke problematiek van de opdrachtgever: waar heeft hij last van? Wat moet er worden aangepakt? Wat zijn de randvoorwaarden? Etc. Het normale proces van problem solving neemt zijn aanvang;

Als de adviseur niet verder gaat dan problem solving, dan neemt hij daarmee impliciet het kader van de opdrachtgever over. Zelfs enige tijd alleen maar als expert vragen blijven stellen bewerkstelligt al een rolverdeling van opdrachtgever - leverancier. De adviseur is dan “downstream” bezig: hij volgt de kaders zoals aangereikt; · Wil de adviseur ruimte houden in zijn relatie en aanpak dan is het zaak juist al in het eerste gesprek af en toe even “tegen de stroom in” te gaan en zich dus meer “upstream” op te stellen. Dit doet hij door naïeve vragen te stellen, door vanzelfsprekendheden ter discussie te stellen, door inconsistenties in de vraagstelling te signaleren etc. De adviseur schakelt daarmee over van problem solving naar kaderverruiming;

Hoever moet kaderverruiming gaan? Daarover later meer. Maar in elk geval zal kaderverruiming doorgaans tot verrassingen leiden, soms aangenaam (“Dat is tenminste een kritische adviseur, daar heb ik wat aan!”), soms irritant (“Waarom begint deze adviseur eerst alles ter discussie te stellen, waarom doet hij niet gewoon wat ik van hem vraag?”). Onze stelling is dat tijdens de intake de kaderverruiming zodanig moet zijn dat deze tot voelbare spanning leidt: het schuren en slijpen op inhoudelijk vlak verdiept ook de adviesrelatie!



Maar als de spanning té ver wordt doorgevoerd (en een prille relatie kan meestal niet zo heel veel hebben) dan is er nog maar één stuurmiddel om weer te redresseren: metacommunicatie. Door even te benoemen dat je het gevoel hebt dat het gesprek stroef loopt biedt je een ingang om elkaar op relationeel niveau weer te vinden zodat van daaruit weer inhoudelijk verder kan worden gestoeid.

In schema:

	Inhoudelijk	Relationeel
Upstream	3. Kaderverruiming	4. Metacommunicatie
Downstream	2. Problem Solving	1. Social Talk

Het onderscheid tussen inhoud en relatie is natuurlijk kunstmatig: geen enkele inhoud bestaat zonder een relatie en omgekeerd; een goede inhoudelijke discussie kan de relatie versterken; het versterken van de relatie biedt weer nieuwe inhoudelijke kansen. Inhoud en relatie zijn dus sterk verweven. Hier worden ze toch onderscheiden om aan te geven welke rol ze hebben in het intakegesprek.

Het hanteren van de veiligheidsparadox

Tot zover lijkt onze beschrijving van intakeprocessen op een vooral cognitief spel tussen adviseur en opdrachtgever: slaagt de adviseur er in om via een kritische opstelling door eventuele “rookgordijnen van de klant” heen te kijken en zo het (echte) probleem áchter het (gepresenteerde) probleem te ontdekken? We willen hier nadrukkelijk stellen dat wij er niet van uitgaan dat klanten bewust rookgordijnen optrekken. Het is meer zo dat in elke interactie iedereen nu eenmaal de eigen optiek in het gesprek meebrengt. Zo is het bijvoorbeeld gebruikelijk om objecten op een bepaalde manier te benoemen. Als we een houten blad met vier poten eronder een tafel noemen is dat heel gewoon en ook gemakkelijk. Maar na een tijdje bekijk je een tafel niet meer iets als waar je ook op zou kunnen gaan zitten, als mogelijk brandhout, als een (wat zware) paraplu bij regen etc. Kortom door iets te kiezen sluiten we andere mogelijkheden uit en na een tijdje weet je niet meer dat je je zelf in je variatiemogelijkheden hebt beperkt. Dan zijn er aannames gegroeid, die onzichtbaar bepalen hoe wij onze werkelijkheid zien. Dat gebeurt ook in elke organisatie en op deze manier kunnen ongemerkt stagnaties ontstaan die door de betrokkenen zelf zijn gecreëerd maar niet meer als zodanig worden herkend. Stemmen de aannames overeen tussen de verschillende partijen, dan loopt de zaak meestal wel goed. Stemmen ze niet overeen, of sluiten ze niet -meer- aan bij de omstandigheden van de organisatie, dan blokkeren ze. Juist dan is een onafhankelijke buitenstaander nodig die met zijn kritische opstelling nieuwe manieren van kijken en doen mogelijk maakt.

Zoals hier beschreven lijkt een intake niet alleen een kwestie van cognitief verduidelijken maar zelfs een aaneenschakeling van confrontaties, deconstructies en kaderverruiming: de adviseur haalt de tent aardig overhoop. We hebben echter al gesteld dat in de praktijk zich een afwisseling voltrekt tussen downstream- en upstream-opereren, tussen problem solving en kaderverruiming, tussen 1e en 2e orde verandering. Maar we vinden het wel wezenlijk dat al tijdens de intake begonnen wordt met de 2e orde beïnvloeding, simpelweg om te checken of het probleem inderdaad niet dieper ligt dan aangereikt. Zoiets kan niet worden uitgesteld onder het motto: als we maar eenmaal een contract hebben zien we wel weer verder. Immers, door zo op 1e orde niveau te starten wordt er een nieuwe aanname geconstrueerd: deze adviseur gedraagt zich als leverancier van management services. Om een aanname af te breken die je zelf hebt opgebouwd is nóg moeilijker dan deconstructie normaliter al is.



Coproductie

Het zal duidelijk zijn dat deze manier van adviseren niet alleen een kwestie is van een inhoudelijk frisse blik op de zaak werpen. Door zo'n kritische blik voelen de meeste opdrachtgevers zich niet zo veilig meer. En zeker niet als die onafhankelijke buitenstaander ook nog probeert te laten zien dat al de problemen door je eigen aannames zijn ontstaan. Een rol als soevereine opdrachtgever die zijn specificaties aan de leverancier mededeelt en kritisch beoordeelt wat de leverancier er van bakt is dan heel wat comfortabeler voor zowel opdrachtgever als adviseur. In het eerste geval wordt de opdrachtgever gevoelsmatig toch een beetje in de positie van underdog geplaatst, terwijl management servicing een aangename topdog-positie reserveert voor de opdrachtgever. Het is dan ook niet zo vreemd dat veel opdrachtgevers zelf in hun hart liever opteren voor een klantvriendelijke adviseur met management servicing oriëntatie dan zo'n onafhankelijke lastpak. Maar ja, soms zijn de problemen zodanig dat je ze wel móet binnenhalen... Dan komt het er voor de adviseur op aan de adviesrelatie niet alleen inhoudelijk slim maar ook met relationele wijsheid te benaderen. Immers, coproductie loont bij het adviseren: als ik dicht bij de ander sta dan staat de ander wellicht ook meer voor mij open, zodat ik weer meer voor hem kan betekenen. Dat betekent dan wel goed aanvoelen tot hoever kaderverruiming kan gaan in een bepaalde situatie. Op zich is er geen simpel recept voor: het betreft in wezen het hanteren van een paradox. Stelt de adviseur zich té onafhankelijk op en creëert hij zo teveel onveiligheid, dan kan dat het einde van de adviesrelatie betekenen. Stelt hij zich daarentegen volgzamer en dus veiliger op, dan is hij niet in staat adequaat te helpen. De opdrachtgever heeft de formele macht en kan de opdracht desgewenst stoppen; de adviseur heeft de deskundigheidsmacht om zijn deconstructiewerk in te zetten. Het komt erop neer dat de opdrachtgever bereid moet zijn een stukje van zijn macht in te leveren om de adviseur zijn werk te kunnen laten doen. En van de adviseur vergt dat zoveel mogelijk expliciteren van wat hij aan het doen is. Dat betekent zorgvuldig opereren. In het algemeen geldt daarbij: geen confrontatie zonder relatie. Met andere woorden: je kunt inhoudelijk niet meer confronteren dan de relatie sociaal toestaat. Maar het omgekeerde is ook waar: geen relatie zonder confrontatie. Met andere woorden: juist door kaderverruiming toe te passen wordt de relatie weer verdiept en versterkt. Het gaat om het aanvoelen van de nodige en mogelijke dosering. En dat alles moet juist in de eerste gesprekken, dus tijdens de intake, al worden gedemonstreerd om de klant een indruk te geven wat hij in het verdere verloop mag verwachten.

Minimale interventiediepte

Overigens is het ook niet nodig meer kaderverruiming te hanteren dan de situatie vraagt. We gaan hierbij graag uit van "de wet van de minimale interventiediepte"(11). Als adviseur en klant door deconstructie en kaderverruiming een herformulering vinden, die werkbaar lijkt om de probleemsituatie aan te pakken, is blijkbaar de vereiste interventiediepte bereikt. We zeggen dan ook niet dat 2e of 3e orde-interventies bij voorbaat beter zijn dan 1e orde-interventies. Als het werkt, dan is het blijkbaar ok! Maar om te zien of het werkt is in de intake wel een upstream opschakelen nodig om het gewenste niveau te pakken te krijgen.

Argyris(12) heeft in zijn onderzoek naar effectieve en defensieve communicatiemechanismen ook een handreiking geformuleerd op welke manier die subtiele veiligheidsbalans in gesprekken het beste kan worden gehanteerd. Ook hij gebruikt daarbij de vertrouwde 2-bij-2-matrix:

	Veel stellen	Weinig stellen
Veel vragen	Direct én onderzoekend	Hang yourself - genoeg touw om jezelf op te hangen; bedreigend masker
Weinig vragen	Doordrukken	Reactief, passief



De suggestie is dus: zorg dat je in een adviesgesprek voortdurend zegt wat je denkt, maar toets ook steeds bij de ander of jouw aannames kloppen. Kortom, wees niet beducht voor de confrontatie maar blijf wel onderzoeken. Beschouw je eigen vooronderstellingen als hypotheses en zoek naar manieren om die te toetsen. Alleen confronteren maar ook alleen doorvragen maken het gesprek allebei onveilig.

Action science

Argyris(13) heeft veel onderzoek gedaan naar de effectiviteit van veranderingen en daarbij een handzaam begrippenapparaat ("action science") ontwikkeld. Zo gaat ook hij er van uit dat alle gedrag wordt aangestuurd door onderliggende aannames, maar hij hanteert nog een verfijning: je kunt 2 soorten aannames onderscheiden. Allereerst zijn er namelijk aannames die we verbaal aanhangen (doorgaans de politiek correcte aannames, zoals "Je moet altijd open en eerlijk zijn.") Argyris noemt dit de zogenaamde "espoused theory", die qua inhoud heel divers kan zijn en waarin we ook onze verlangens en idealen verwoorden. Daarnaast zijn er de onderliggende aannames en stuurpatronen, die het gedrag écht bepalen, de zogenaamde "theory in use", ofwel de gebruikstheorie. Deze tref je aan als je naar het feitelijke gedrag kijkt. Deze laatste theorie is heel wat minder divers. Met name in onveilige situaties vertoont praktisch iedereen een gedrag dat neerkomt op: unilaterale controle, willen winnen, gevoelens onderdrukken, niet toetsen van eigen aannames, anderen beoordelen, rationeel zijn. Argyris noemt dit "Model I gedrag". Volgens zijn onderzoek geldt dit voor alle culturen, en lijkt het zelfs voor alle primaten te gelden. Toegepast op de intake-situatie betekent dit dat het toegeven van een probleem al een lastige situatie is voor de meeste opdrachtgevers, dat bij hen dan ook Model I gedrag oproept. Model I gedrag van de een is doorgaans bedreigend voor de ander die in het defensief gaat, en heeft zo de neiging zichzelf te bevestigen. Een dominante rationele opdrachtgever roept Model I gedrag bij de adviseur op: "ik zal wel eens even laten zien dat ik zo'n situatie prima aan kan". En vanaf dat moment kunnen beide partijen hun apenrotsgedrag vertonen. Veel intakes zijn ook dan niet veel meer dan subtiele competitie, waarin opdrachtgevers en adviseurs afwisselend hun macht respectievelijk hun expertise showen. De kans om op deze manier verder te komen wordt er natuurlijk niet groter op.

Model II gedrag

Hoe kun je deze geheide valkuil vermijden? Argyris verwijst daarvoor naar zijn Model II: een espoused theory over double loop learning. De kunst is nu dat double loop learning ook in echt gedrag om te zetten. Model II gaat uit van de volgende aansturende waarden: valide informatie, geïnformeerde en vrije keuze en persoonlijke verantwoordelijkheid. Als je dit toepast op een intake, zal volgens ons het Model I gedrag niet meteen verdwijnen maar wél worden aangevuld met meer vragen stellen, het testen van ideeën en gevoelens. Juist daardoor komt er meer valide informatie op tafel op basis waarvan een vrije keuze mogelijk wordt. Model II gedrag van een adviseur impliceert het hanteren van productieve redeneringen: uitgangspunten en gevolgtrekkingen worden steeds expliciet gemaakt en on line getoetst. In feite dus kaderverruiming, maar niet alleen op een inhoudelijk cognitieve manier maar zó, dat ook de sociaal-emotionele aspecten in de adviesrelatie zelf steeds onderwerp van reflectie zijn. Dat vergt andere vaardigheden dan de conceptueel-rationele die we veelal gewend zijn. De benodigde competenties om een intake goed te kunnen doen liggen o.i. maar beperkt op het kennisvlak. Van doorslaggevend belang is het onderzoeksproces zodanig zorgvuldig te kunnen doen (volgens de normen van Model II) dat de opdrachtgever én adviseur vertrouwen krijgen in het adviesproces en dat beiden meer zicht krijgen op wat er speelt en hoe dit zou kunnen worden aangepakt. Helaas blijken niet veel adviseurs in staat deze theorie in praktijk te brengen...(14)

Ethische ruimte



Tenslotte nog een woord over de ethische ruimte die adviseurs voor zichzelf creëren om hun professionele rol tijdens de intake en het verdere adviesproces te kunnen spelen. De gedragscode van ROA en OOA spreekt over deskundigheid, onafhankelijkheid en integriteit als richtsnoeren voor professioneel handelen. Het zal duidelijk zijn dat de professionele rol, die wij in dit artikel beschrijven, zwaar leunt op elk van deze uitgangspunten. Dat gaat wat ons betreft verder dan alleen in formele zin. Deskundigheid hier houdt vooral ook in weten wat je niet weet: tot hoever strekt zich mijn deskundigheid. Onafhankelijkheid betekent niet alleen rechtspositionele maar vooral psychologische onafhankelijkheid. En daar gebeurt al iets mee als adviseurs voor vervolgoopdrachten worden gevraagd, of als ze zichzelf met zó veel declarabele uren volplannen dat er amper ruimte is voor reflectie. En integriteit impliceert dat een adviseur zelfs al in de intake zich kwetsbaar durft op te stellen: niet meer beloven dan realistisch is en voortdurend ook de eigen vooronderstellingen expliciteren en toetsen. Tja, we weten het allemaal wel, maar hoe kom je ook hier weer van espoused theory naar een theory in use?

Literatuur:

(1) Zie o.a.:

- Bell, C.R., 1986, "Entry is a critical phase in consulting" in: *Journal of Management Consulting*, 3 (1): pg. 4-9.
- Kubr, M. (Ed), 1996, *Management Consulting: A guide to the profession*, (Third (revised) ed.) Geneva: International Labour Office, Chapter 7.
- Block, P., 1981, *Flawless Consulting*, Pfeiffer & Co, San Diego, Chapters 4-6.

(2) Zie o.a.:

- Visscher, K. 2001, *Design Methodology in Management Consulting*. Proefschrift Universiteit Twente.
- Maister, D.H. 2000, *The trusted advisor*. The Free Press, New York.
- Guba, E.G. & Lincoln, Y.S., 1989, *Fourth Generation Evaluation*, Sage Publications, London.

(3) Weick, K.E., 1979, *The social psychology of organizing*, Reading, Mass. Addison Wesley.

(4) Rubinstein, M. & Verhaaren, F., 2002, "Adviseren: handel of professie?" (1) en (2), in E-magazine M@n@gement, jan. en febr. 2002, www.managementsite.net

(5) Dijk, N.H.M. van, 1989, *Een methodische strategie van organisatieverandering*, Delft, Eburon.

(6) Zie o.a.:

- Dongen, H.J. van, Laat, W.A.M. de & Maas A.J.J.A., 1996, *Een kwestie van verschil*, Delft, Eburon.
- Oorschot, M. van, 2002, *Omtrent het dekonstrueren van kennismanagement. Over de praktijk van samenwerkende mensen en organiseren*. Proefschrift juni 2002, De Oplichterij, Rotterdam.
- (7) Lang geleden hebben we in Drukker, E. & Verhaaren, F., 1976, "Helpen, een probleem op zich" in *Intermediair*, 31 sept. 1976, al de processen van problem solving, kaderverruiming en metacommunicatie beschreven. De laatste jaren zijn wij op een vierdeling overgegaan.
- (8) Feltmann, C.E., 1984, *Adviseren bij organiseren*. Proefschrift juni 1984. Pag. 216-217. De Perscombinatie, Amsterdam.
- (9) Feltmann, C.E., 1984, *Adviseren bij organiseren*. Proefschrift juni 1984. Pag. 218. De Perscombinatie, Amsterdam.
- (10) Feltmann, C.E., 1984, *Adviseren bij organiseren*. Proefschrift juni 1984. Pag. 218-221. De Perscombinatie, Amsterdam.
- (11) Drukker, E. & Verhaaren, F., 1980, "Paradoxen in het organisatie-adviesproces", in: *Tijdschrift voor Agologie*, 1980, 5, pag. 361-380.
- (12) Argyris, C., 1990, *Overcoming organisational defenses*. Needham, MA: Allyn & Bacon.
- (13) Argyris, C. 1997, "Learning and teaching: a theory of action perspective", in: *Journal of Management Education*, pg. 9-26.
- (14) Argyris, C., 2000, *Flawed advice and the management trap. How managers can know when they 're getting good advice en when they 're not*. Oxford University Press.