



**Opdrachtgever en adviseur
in een veld van meerdere krachten**

Waarom veel adviseurs doen alsof alle vraagstukken logisch zijn

Auteur: Jan Piet van Deene

Zonder daar bewust voor te kiezen belanden veel adviseurs in een situatie waarin ze klanten alleen met logische vraagstukken kunnen helpen. Al die vraagstukken waarbij de klant zelf een nieuw beeld van zijn probleemsituatie moet ontwikkelen om weer zinvol te kunnen handelen vallen dan buiten hun scope. Ik zal bepleiten dat we alleen succesvol aan deze zogenaamde 'perceptievraagstukken' kunnen werken, als diegenen die bij zo'n vraagstuk betrokken zijn willen onderzoeken hoe hun eigen handelen met het vraagstuk samenhangt. Dat betekent direct dat we dat werk niet vóór hen, maar altijd dóór hen moeten laten doen. Vervolgens bespreek ik de krachten die het een adviseur bemoeilijken om die partijen bij elkaar te halen en om dat werk vanuit een effectieve rol te doen. De krachten dus die ertoe bijdragen dat veel adviseurs doen alsof alle vraagstukken logisch zijn.

1. Logische vraagstukken en perceptievraagstukken

Logische vraagstukken worden veroorzaakt doordat een klant de benodigde expertise mist. Dienstverleners met de juiste deskundigheid voor een vraagstuk zijn dan een zegen. Denk maar aan de monteur die je auto weer kan repareren, of de huisarts die het juiste geneesmiddel voorschrijft tegen een kwaal. Zij nemen het probleem als het ware van je schouders en lossen het voor je op. Het gaat dan om situaties waarin het je zelf aan de deskundigheid ontbreekt en een expert een logisch probleem op kan lossen. Veel adviesbureaus leveren dergelijke diensten aan organisaties. Met gespecialiseerd personeel ontlasten zij hun klanten. Handig bij logische vraagstukken, als de klant niet beschikt over een benodigd specialisme. Zo zijn er adviesbureaus die vanuit hun expertise hun klanten adviseren om een wijziging aan te brengen in bijvoorbeeld de organisatiestructuur of het beloning- of informatiesysteem. Situaties waarin een expert na onderzoek en kennisoverdracht de onzekerheid van een klant reduceert door nieuwe gegevens in te brengen. Interventies die tot een andere conditionering van gedrag kunnen leiden, zonder dat betrokkenen zich hoeven te beseffen in hoeverre hun eigen gedrag het vraagstuk veroorzaakt. In zo'n geval krijgt een adviseur de opdracht om een 'onafhankelijk onderzoek' te doen dat de opdrachtgever meer inzicht geeft in het vraagstuk en in mogelijke oplossingen.

Maar als het vraagstuk alleen ontwikkeld kan worden wanneer de klant onderkent dat en hoe zijn eigen optreden met het vraagstuk te maken heeft, kan zo'n expert het probleem niet voor de klant oplossen. Denk aan de hartchirurg die niet alleen goed moet kunnen dotteren, maar zijn patiënt ook moet helpen beter om te gaan met dagelijkse dilemma's, zoals de keuze tussen een lekker frietje of gezond voedsel, of tussen veel TV kijken of meer bewegen. Of denk aan een organisatie, waarin een hoog ziekteverzuim en verloop maar heel beperkt verbeterd door allerlei instrumentele ingrepen, zoals het aanpassen van roosters en het verbeteren van de beloning. Het gaat dan om vraagstukken die door instrumentele ingrepen amper tot verbetering gebracht kunnen

worden, omdat de klant zijn verhouding met een veranderde realiteit moet herstellen. Dan mist de klant een manier van kijken die tot effectiever handelen leidt. In zo'n situatie is het gewenst resultaat van een onderzoek dat betrokken stakeholders (en dus niet alleen één opdrachtgever) hun manier van kijken naar het vraagstuk zódanig ontwikkelen dat zij zinvoller met de probleemsituatie om kunnen gaan. Dan hebben we te maken met wat ik 'perceptievraagstukken' *) noem. Vaak is dan sprake van verschillende groeperingen die elkaar als schuldigen aanwijzen en van een veelheid van tegenstrijdige meningen en belangen die gecoördineerde actie bemoeilijken. In dergelijke gevallen gaat het niet primair om een logisch probleem en om een gebrek aan gegevens. Je zou eerder kunnen zeggen dat het dan om een té veel aan gegevens gaat; dan gaat het, zoals K.E. Weick het noemt in het boek 'Sensemaking in organizations' (1995), om dubbelzinnigheid en een verward probleem. In zo'n situatie kan men de oorzaak van het probleem niet langer alleen buiten zichzelf zoeken, maar moet men willen onderzoeken in hoeverre het eigen handelen met het vraagstuk samenhangt.

*) Ter wille van de argumentatie zal ik 'logische vraagstukken' onderscheiden van 'perceptievraagstukken'. In de vierde paragraaf kom ik terug op het feit dat deze twee vraagstukken in de praktijk niet altijd strikt te scheiden zijn.

*Logische vraagstukken
worden veroorzaakt doordat
een klant de benodigde
expertise mist.*

2. Perceptievraagstukken vragen om een heel andere benadering dan logische vraagstukken

De rijke Engelse taal maakt een onderscheid tussen 'resolve' en 'dissolve'. 'Resolve' staat voor het oplossen van een logisch vraagstuk, dat wil

zeggen het veranderen van een problematische naar een opgeloste situatie; een actie-georiënteerde bezigheid gericht op verandering van de buitenwereld. Kennis van methoden en procedures is dan belangrijk. 'Dissolve' staat voor het oplossen van perceptievraagstukken. In dat geval zijn we niet primair gericht op het veranderen van de problematische situatie, maar op het veranderen van de manier waarop we naar die situatie kijken en dus hoe we daarmee omgaan. Dergelijke vraagstukken lossen zich op als we ons weer zinvol kunnen verhouden tot betreffende situatie, omdat we er anders mee om kunnen gaan. In dit geval zijn we zelf deel van de verandering. Het is een intern gerichte, reflectie-georiënteerde bezigheid, voordat tot actie in de buitenwereld wordt overgegaan. Dat lukt alleen maar als er voldoende omgegaan kan worden met de spanning om het samen even niet te weten, zodat iets nieuws op kan borrelen; dat vermogen wordt wel 'negatief vermogen' genoemd.

Bij een perceptievraagstuk moet een adviseur vanuit een heel andere rol werken.

Als we met perceptievraagstukken te maken hebben, betekent het waarnemen van de probleemsituatie het 'voor waar aannemen' van de situatie op dát moment. Dat is heel wat anders dan die actualiteit veroordelen en beschouwen als een externe aangelegenheid, die er niet mag zijn en (liefst door een buitenstaander) zo snel mogelijk moet worden opgelost. Het voor waar aannemen van de actualiteit betekent dat we hem onderzoeken, dat wil zeggen zowel verstandelijk als gevoelsmatig proberen te begrijpen. Een moedige daad, die vraagt om zowel verstandelijke als emotionele kracht.

De actualiteit voor waar aannemen heeft transformatieve kracht; misschien nog wel meer dan de voorstellen die tot verandering van de organisatie moeten leiden. We zullen dan niet

anders gaan handelen omdat ander gedrag door zo'n organisatieverandering geconditioneerd wordt, maar we zullen anders met de probleemsituatie omgaan, omdat we tijdens het onderzoek onszelf als deel van het probleem zijn gaan zien. Door de probleemsituatie zoals we die op dat moment ervaren echt te onderkennen verandert ons beeld van die situatie en daarmee ook hoe we daarin zullen handelen. We kunnen immers pas iets verlaten als we er geweest zijn. In zo'n situatie is niemand bezig met het oplossen van een probleem als een extern geval, maar zijn betrokkenen er op gericht om met elkaar te delen hoe zij de probleemsituatie ervaren. Dan beseffen we ons dat 'problemen' niet bestaan, maar alleen 'mensen met problemen'.

Het zal duidelijk zijn dat actieve betrokkenheid van de klant bij perceptievraagstukken noodzakelijk is: je moet het systeem in de kamer brengen, zoals M.R. Weisbord dat benoemde. Bij logische vraagstukken zal een expert zijn expertise overdragen omdat dit soort vraagstukken wordt veroorzaakt door een gebrek aan kennis. Bij perceptievraagstukken kan een expert het vraagstuk niet uit handen van de klant nemen, omdat deze veroorzaakt worden door de manier waarop de klant naar zijn situatie kijkt. In die zin kan hij anderen niet veranderen, maar kan hij slechts een ruimte creëren, waarin verandering plaats kan vinden. Dan maakt kennisoverdracht door een expert die nieuwe gegevens inbrengt de verwarring alleen maar groter en is onderzoek met betrokkenen die in face-to-face interactie andere betekenissen geven aan dezelfde gegevens waardevoller.

Voor logische vraagstukken zit een adviseur in een rol van iemand die het (uiteindelijk) moet weten; met een klant die in de rol zit van iemand die het per definitie niet weet, anders was er geen sprake van een logisch vraagstuk. Om een klant met een perceptievraagstuk te kunnen helpen moet een adviseur vanuit een heel andere rol werkzaam zijn. Hij zal juist het vermogen in moeten brengen om het – ondanks vaak andere verwachtingen van de klant – samen met hem wat langer niet te weten. Hier is het juist de klant

die het uiteindelijk moet weten. De klant is de ervaringsdeskundige die met nieuwe ideeën zal moeten komen. Een adviseur zal een verander-ruimte aanbieden, waarbinnen het werk verricht wordt. Als deze inhoudelijke ideeën heeft, zal hij ze met de nodige bescheidenheid aanbieden om te voorkomen dat het eigenaarschap van ontwikkelde ideeën vooral bij hem komt te liggen. Zo'n rolverdeling is er over het algemeen niet vanaf het begin van de samenwerking. De rolonder-handeling die daarvoor nodig is vraagt van een adviseur om sommige zaken te doen, maar vooral om andere zaken niet te doen. Het ontwikkelen van een werkwijze waarin de adviseur in zo'n rol kan werken vraagt wat tijd, is niet eenvoudig en is zeer bepalend voor de effectiviteit van het werk dat gedaan wordt. Hierna bespreken we enkele krachten die het een adviseur knap lastig kunnen maken om vanuit zo'n helpende rol met zijn klanten te werken.

We kunnen dus concluderen dat bij 'perceptie-vraagstukken':

- het exporteren van een probleem naar een expert een heilloze weg is
- het systeem 'in de kamer gebracht' moet worden en betrokkenen bereid moeten zijn de samenhang tussen hun handelen en het vraagstuk te onderzoeken
- het onderzoek dat zo'n groep verricht transformatieve kracht kan hebben
- de verdeling van verantwoordelijkheden tussen adviseur en betrokkenen zeer belangrijk is.

3. Vijf krachten waar adviseurs mee om moeten gaan om perceptievraagstukken effectief aan te pakken

a. Accountmanagers die projecten 'zonder gedoe' willen acquireren

Bij veel grotere adviesbureaus hebben accountmanagers een afzonderlijke verantwoordelijkheid om projecten te acquireren. Hun target is op sales gericht. Zij zijn – al dan niet in aanwezigheid van de adviseur die met de uitvoering van het project belast is – tijdens de acquisitie geneigd om de

probleemformulering en projectaanpak met alleen de opdrachtgever af te spreken. Als diegenen die bij het vraagstuk betrokken zijn – zoals uitvoerende medewerkers – hierdoor geen invloed gehad hebben op de probleemformulering en daarop afgestemde aanpak, zullen ze dat snel als een opgelegd project ervaren en als 'not invented here!'. Zo'n opgelegd project is onverenigbaar met de idee dat het onderzoek samen met betrokken partijen wordt ingericht. Zij zullen zich niet vrij voelen om er al dan niet voor te kiezen om hun eigen handelen in verband te brengen met het vraagstuk.

En de adviseur komt in een lastige rol, omdat hij snel opgevat zal worden als het verlengstuk van de opdrachtgever die van alles wil. Tegelijkertijd: de adviseur die tijdens de acquisitie bij een opdrachtgever wil bedingen dat hij zich alleen op een aanpak vast wil leggen als betrokken partijen zich ook over hun beeld van het vraagstuk hebben kunnen uitspreken, kan door zijn accountmanager gezien worden als lastig en als risicofactor om het project te verliezen.

b. Opdrachtgevers die het verschil niet (willen) zien tussen logische vraagstukken en perceptievraagstukken

Sommige opdrachtgevers geloven in de fantasie dat een goede deskundige elk vraagstuk op kan lossen. Zo'n opdrachtgever onderkent het verschil niet tussen logische vraagstukken, die met additionele deskundigheid kunnen worden opgelost, en perceptievraagstukken, die worden veroorzaakt door betrokkenen die zó naar hun werksituatie kijken dat het vraagstuk blijft bestaan.

Het kan ook gaan om een opdrachtgever die een duidelijk beeld van het vraagstuk en een projectaanpak heeft, maar dit niet geaccepteerd krijgt bij diegenen die het vraagstuk belichamen. Zo'n opdrachtgever zal zijn mening graag verwoord zien door een externe autoriteit en zal tijdens een intake de nodige weerstand vertonen als de adviseur voorstelt betrokken stakeholders bij de probleemformulering te betrekken. Ook een opdrachtgever die zich half bewust is van zijn eigen aandeel in het vraagstuk kan weleens weerstand vertonen om anderen bij de probleemanalyse te betrekken. Zoals zo vaak

heeft weerstand dan te maken met de angst om in een kwetsbare positie te belanden en controle te verliezen.

c. De leiding van een bureau die weinig beeld heeft van de benodigde randvoorwaarden om een perceptievraagstuk effectief te kunnen begeleiden

Gebrek aan visie bij de bureauleiding op de voorwaarden waaronder een perceptievraagstuk effectief geacquireerd moet worden kan het een adviseur ook knap lastig maken. Iedere adviseur heeft altijd een dubbel sociaal contract: niet alleen met de klantenorganisatie, maar ook met zijn leiding. De ruimte die de adviseur ervaart om bij een opdrachtgever (en bij z'n collega-accountmanager) te bedingen dat hij andere stakeholders bij de probleemanalyse wenst te betrekken, valt en staat bij het al dan niet expliciete contract dat hij hierover met z'n baas heeft. De angst om niet namens het bureau c.q. de bureauleiding op te treden zal zijn assertiviteit ten opzicht van een opdrachtgever (en zijn collega-accountmanager) danig onder druk zetten. Ook deze kracht kan er dus toe bijdragen dat perceptievraagstukken minder succesvol aangepakt kunnen worden en dat een bureau, zonder daar bewust voor te kiezen, vooral succesvol is met het werken aan logische vraagstukken; opdrachten, waaraan een gebrek aan kennis ten grondslag ligt en waarbij dus niet wordt gekeken naar het eigen functioneren.

d. Een reactieve houding bij de groeperingen die met elkaar het werksysteem vormen

Zelfs als voldaan is aan de voorwaarde om het werksysteem in de kamer te krijgen is dat nog geen garantie voor een werksfeer waarin men het vraagstuk in verband durft te brengen met het eigen functioneren. De sfeer kan zó zijn dat ieder voorstel ter verbetering afgefakkeld wordt. Dat kan te maken hebben met mensen die slechte ervaringen hebben met eerdere veranderinitiatieven en niet het gevaar willen lopen weer teleurgesteld te worden. De adviseur die hiermee te maken heeft moet oppassen de kar niet te gaan trekken en daarmee veel te veel verantwoorde-

lijkheid voor de verandering op zich te nemen. In zo'n geval probeer ik mezelf steeds weer af te vragen: 'Wie wil hier nu wat?' Een reactieve sfeer kan ook betekenen dat betrokken groeperingen de neiging hebben om de oorzaak van het vraagstuk alleen bij een andere groepering (bijvoorbeeld de leiding) te zoeken. Deze vorm van reactief gedrag moet mijns inziens vaak gezocht worden bij groepen die de verschillen binnen de eigen kring slecht kunnen hanteren. Het creëren van een boze buitenwacht zorgt dan in ieder geval voor een schijncohesie binnen de eigen groep. In zo'n situatie moet een adviseur oppassen voor de projectie van deze onuitgesproken verschillen en daarmee moet hij oppassen in de rol van de zondebok terecht te komen. In zulke gevallen zal een adviseur er op uit zijn een voldoende veilige werksfeer te creëren, zodat relevante verschillen onderzocht kunnen worden en men het eigen functioneren in verband durft te brengen met het vraagstuk.

e. De adviseur zelf, die inzicht en vaardigheden ontbreekt om klanten effectief te helpen met perceptievraagstukken

En dan gaat het onder andere om het vermogen om hierboven omschreven uitdagingen het hoofd te bieden; dat is namelijk het werk van iedere adviseur die ingaat op vragen van klanten met dit soort vraagstukken!

Meer specifiek denk ik dan aan benodigde kwaliteiten zoals de volgende:

- i. Beschikken over een duidelijk beeld van het belang om bij perceptievraagstukken zo veel mogelijk van de betrokken medewerkers bij de opzet en uitvoering van het onderzoek te betrekken
- ii. Het verschil kennen tussen tegenstand en weerstand van een opdrachtgever of van een team en bij het optreden van weerstand de dieperliggende zorg op tafel te krijgen
- iii. Niet inhaken op projecties van klanten en deze zonder veroordeling terug te koppelen
- iv. Beseffen dat de beschrijving van een probleem door een opdrachtgever niet meer (maar ook niet minder) is dan diens beeld van het vraagstuk, waarover andere stakeholders wellicht heel anders denken

- v. Een veranderruimte kunnen creëren, waarbinnen voldoende veiligheid bestaat voor groeperingen met verschillende meningen en belangen om het eigen functioneren in verband te brengen met betreffend vraagstuk
- vi. Zo'n veranderruimte creëren door vooral op de grenzen te sturen (wat is de bedoeling en de taak, hoeveel tijd is daarvoor nodig en op wat voor plek voeren we dit gesprek?) en veel minder op de inhoud
- vii. De verantwoordelijkheid voor keuzes en voor de integratie van meningen en belangen bij de klantenorganisatie te laten. Dat betekent in ieder geval dat de adviseur het project in een web vorm zal geven en zal voorkomen tussen de partijen - in een wiel - terecht te komen.
- viii. Kunnen verwoorden wat in een gesprek of project ontstaat in plaats van alleen oog te hebben voor wat gepland is
- ix. Vanuit een systemisch perspectief te kijken, waardoor vraagstukken altijd in hun context geplaatst worden, wat eerder leidt tot 'ontschuldigen' dan tot het zoeken naar een zondebok.

4. Mooie theorie, maar de praktijk blijft weerbarstig

Zoals aangegeven zijn logische vraagstukken en perceptievraagstukken conceptueel te onderscheiden, maar in de praktijk niet te scheiden. Dat leidt tot dilemma's, waar pasklare aanpakken geen soelaas bieden. Twee voorbeelden waar ik zelf mee worstelde.

Wenselijk draagvlak blijkt niet haalbaar te zijn

Tijdens een verandertraject hebben we 'het systeem in de kamer'; alle, voor het vraagstuk relevante groeperingen, zijn dus vertegenwoordigd. Een gezamenlijke diagnose levert een rijk beeld van het vraagstuk, een veelheid aan oplossingen en een werkklimaat waarin betrokkenen van elkaar leren. Maar wat gaan we nu concreet wel en niet doen? Om het draagvlak zo groot mogelijk te laten zijn wordt weer een ruime vertegenwoordiging van betrokken stakeholders uitgenodigd om dit

vast te stellen. Ook dit leidt tot goede gesprekken, maar blijkt veel meer tijd te vragen dan tijdens de opzet van het project voorzien.

Had ik dit tijdens de opzet van het project niet kunnen voorzien, zodat de juiste verwachtingen zouden zijn gewekt? Of hadden we de groep, die de uiteindelijke keuzes moest maken, kleiner en minder divers moeten maken?

Zowel gebrek aan kennis als verandering van perceptie blijken cruciaal te zijn

Tijdens een verandertraject werk ik weer met een vertegenwoordiging van alle benodigde stakeholders. Het onderkennen van ieders eigen aandeel in het vraagstuk is hier namelijk erg belangrijk. Dat neemt niet weg dat ook de nodige socio-technische kennis over het effectief herontwerpen van de organisatie van het grootste belang is. Ik vind het een delicaat proces om in zo'n geval zowel als expert op het vlak van organisatieherontwerp de besluitvorming te beïnvloeden, als in de rol van facilitator condities voor de groep te creëren om tot gedragen beslissingen te komen. Natuurlijk is iedere ruimte die een groep krijgt om beslissingen te nemen beperkt door z'n grenzen. Maar hier lopen we tijdens zo'n project tegen nieuwe grenzen aan en worden die ook nog eens niet door de leiding, maar - als ik niet oppas - door mijzelf als adviseur gesteld. Hoe om te gaan met verwarring over mijn rol c.q. de rol van het adviesteam, als we daarbinnen twee rollen hebben onderscheiden?

In de praktijk zijn beide soorten vraagstukken dus lang niet altijd goed te scheiden. Bovenstaande voorbeelden illustreren hoe vooraf lang niet alles te voorzien is en hoe de bijdrage die je als adviseur wil leveren moeilijk verzoenbare rolverwachtingen met zich mee kan brengen. Dan moeten we volgens 'de wet van de situatie' van M. Parker-Follett handelen en weten vooraf niet wat de beste aanpak is.

Maar, als een vraagstuk niet alleen te maken heeft met een gebrek aan kennis, zal de manier waarop betrokkenen naar hun vraagstuk kijken en ermee omgaan hoe dan ook onderdeel van de verandering uit moeten maken. Dan zal het onderzoek (gedeeltelijk) met hen moeten plaatsvinden en zullen we niet (louter) als expert kunnen handelen.

Omzetdruk kan ertoe leiden dat de voorwaarden ontbreken om effectief aan perceptievraagstukken te werken.

5. Waarom veel adviseurs doen als- of alle vraagstukken logisch zijn

Uit het voortgaande blijkt dat iedere adviseur die klanten wenst te helpen bij perceptievraagstukken over heel wat kwaliteiten moet beschikken om de gewenste voorwaarden bij een opdrachtgever te bedingen tijdens de acquisitie van een project. Ook tijdens de uitvoering van een project, als hij het werksysteem in de kamer heeft, valt het niet mee om een sfeer te krijgen, waarin men in staat is om het vraagstuk in verband te brengen met het eigen functioneren, zodat effectief gewerkt kan worden.

Zelfs met de constatering dat logische vraagstukken en perceptievraagstukken weliswaar conceptueel te onderscheiden, maar in de praktijk lang niet altijd praktisch te scheiden zijn, blijft het belangrijk om het systeem in de kamer te krijgen, zolang het vraagstuk niet alleen te maken heeft met een gebrek aan kennis. Voor al die adviseurs die bij een bureau werken waarin men de nodige omzetdruk ervaart is de uitdaging groot. Zij hebben vaak te maken met een accountmanager en/of een bureauleiding die het hen niet in dank afnemen als zij het risico lopen een opdracht

te verliezen door met een opdrachtgever over lastige voorwaarden te onderhandelen.

Zie hier een groot aantal factoren die ertoe kunnen leiden dat veel adviseurs, zeker adviseurs van grotere bureaus, doen alsof alle vraagstukken logisch zijn. Het gevaar is dan wel dat die klanten die met een vraagstuk zitten dat niet (alleen) logisch is, niet geholpen zijn met een expert aanpak.

Verder lezen? Voor dit artikel zijn de volgende bronnen geraadpleegd:

- Weick, K.E., *Sensemaking in organisations*
- French, R., *Negative capability, Dispersal and the Containment of emotion*
- Deene, van, J.P., *De onderstroom boven; spanningen managen in organisaties en in jezelf*. Voor een podcast over dit boek: HRD Boekencast
- Deene, van, J.P., *Veranderen door te zijn wie je bent*
- Weisbord, M.R., *Productive workplaces*
- Parker-Follett, M., *Dynamic administration: The collected papers of Mary Parker Follette*



Jan Piet van Deene werkt vanuit IOD met klanten aan perceptie-vraagstukken en organiseert al vele jaren de training Adviesvaardigheden en het Professioneel Ontwikkelings Programma voor adviseurs die zich in de begeleiding van klanten met dit soort vraagstukken verder willen bekwamen.