

FRISSE BEDOELINGEN, ONFRISSE RESULTATEN

Onze eigen bijdrage aan het soms moeizame verloop van veranderprocessen is veel groter dan we denken. Adviseurs willen wel een open mind houden en goed luisteren, maar in de praktijk staan aannames over wat de klant verwacht en defensief gedrag dat in de weg.

‘U maakt geen onderdeel uit van het systeem. U kunt met een frisse blik naar onze situatie en de problematiek kijken’, is een veelgehoorde – hoopvolle – uitspraak van opdrachtgevers. Op die objectiviteit als buitenstaander laten we ons als adviseur graag voorstaan. We doen ons best om vanuit die rol te constateren ‘waar het mis gaat’ bij de klant. Jammer alleen dat we vaak niet zo’n buitenstaander zijn als we veronderstellen. Ardon schreef in 2011 al in dit magazine over defensief gedrag van adviseurs. Hij constateerde dat er veel is geschreven over managers die verandering moeizaam maken met hun gedrag, maar veel minder over het aandeel van adviseurs. Daarop gaan we in dit artikel in. We volgden in een onderzoek adviseurs tijdens intakegesprekken. We vroegen hen vooraf naar hun intenties en interviewden hen over de voorgenomen aanpak, beelden en overtuigingen die zij hadden over het gesprek. Het idee over de ‘frisse blik’ van de adviseur kon wat ons betreft daarna de prullenbak in. Een deel van de moeizaamheid bij verandering begint in het hoofd van de adviseur.

Een open gesprek voeren...

Verreweg de meeste adviseurs handelen vanuit goede intenties, zo bleek ook toen we de adviseurs vroegen naar hun voornemens voorafgaand aan intakegesprekken:

‘Ik ga het gesprek open in.’

‘Ik ga de situatie precies in kaart brengen, veel vragen stellen en goed luisteren.’

‘Ik ga de klant niet vertellen wat hij moet doen. Die expertmatige benadering werkt niet.’

‘Ik ga een maatwerkadvies geven dat precies aansluit bij de wensen van de klant.’

Tot zover klonk het veelbelovend. De geuite intenties hangen nauw samen met algemene professionele uitgangspunten als adviseur.

...of de situatie in de hand houden

Als het erop aan komt, blijken onze goede intenties echter maar van beperkte invloed op ons handelen. Het is bekend dat mensen lastige situaties in de hand proberen te houden en gezichtsverlies liever voorkomen (o.a. Argyris, 2010; Ardon, 2009). Dit geldt net zo goed voor adviseurs. Een voorbeeld: een adviseur zat met een klant om tafel om de voortgang van een verandertraject te bespreken. Hij had zich voorgenomen een open gesprek te gaan voeren. Een mooie kans om eventuele wensen en bezwaren op voorhand boven tafel te krijgen. En bezwaren, die kwamen er:

Klant: *‘Ik vind het maar een rommelig geheel. Wat ik niet snap, is waarom je...’*

Adviseur: *‘Oh. Ja, het was ook best een lastig rapport om te doorgronden. De reden dat ik dit adviseer is dat...’*



Klant: *'Toch ben ik niet overtuigd. Kun je niet veel beter...'*

Adviseur: *'Ik snap wat u bedoelt. Maar misschien moeten we daar nu niet te veel in detail op ingaan. Waar het om gaat, is meer...'*

Overtuigingen zitten onze 'frisse blik' in de weg

De goede intenties ten spijt, lijkt er in het beschreven gesprek geen sprake te zijn van openheid, vragen stellen of luisteren. Dit wordt grotendeels verklaard door de overtuigingen van de adviseur. Ze vormen een belangrijke voor-speller voor gedrag (Senge, 2006). En adviseurs gaan gesprekken in met een hoofd dat overloopt van overtuigingen over: de klant *'Het is een behoorlijk dominante tante, echt een madammeke.'*

de situatie *'De klant wil per se een workshop in één dag, maar dat kan natuurlijk helemaal niet in zo'n korte tijd.'*

'Het moet wel een kant opgaan waar ik me senang bij voel.'

de eigen rol *'Ik moet mijn visitekaartje afgeven.'*
'Ze moeten me competent vinden.'

Tijdens het gesprek gaat het hoofd van de adviseur uiteraard niet 'uit'. De overtuigingen die hij vooraf al had, blijven door zijn hoofd spoken. Al pratende komen er bovendien nog nieuwe bij. We brachten in kaart wat adviseurs zoal denken terwijl ze met klanten praten door hun transcripties van hun gesprekken voor te leggen: Het schema maakt zichtbaar dat vooral onze intenties fris zijn. Intussen fietsen onze overtuigingen dwars door deze frisse intenties heen en bepalen die wat we echt zeggen en doen. Zo

<i>Intenties</i>	<i>Overtuigingen</i>	<i>Gedrag</i>
Een open gesprek voeren.	Ik moet de regie houden. <i>'Dit gaat nergens heen, laat ik het afkappen.'</i>	Weinig vragen stellen. <i>'Oh.'</i>
Veel vragen en niet vertellen wat de klant 'moet'.	De klant weet niet wat goed voor hem is. <i>'Denkt hij nou echt dat dit de oplossing is?'</i>	Vertellen wat de klant moet doen.
Veel vragen stellen en goed luisteren.		Eigen aanpak verdedigen. <i>'De reden dat ik het zo heb gedaan...'</i>
Maatwerkadvies geven.	→ Ik weet wat het probleem is. <i>'Dit heb ik vaker gehoord.'</i>	→ Lastige vragen doorschuiven. <i>'Misschien moeten we daar nu niet te ver op ingaan.'</i>
	De klant moet mij competent vinden. <i>'Shit, ik weet niet wat ik nu moet zeggen.'</i>	
	Het is beter/netter als ik mijn kritische mening voor me houd. <i>'Ze zit in deze fase vast niet te wachten op kritiek op dat rapport.'</i>	

kunnen we ons voornemen om goed te luisteren, maar intussen ook de overtuiging in ons oor horen roepen dat de klant ons competent moet vinden. In dat geval is het verleidelijk om in plaats van te luisteren onze kennis, visie en ervaring te etaleren. Zeker wanneer we er niet zeker van zijn dat de klant al overtuigd is van onze competentie.

Defensieve patronen tussen adviseur en klant

Is het erg als we weinig vragen stellen, onze eigen aanpak verdedigen, gevoelige zaken onbespreekbaar maken en de klant vertellen wat hij moet doen? Het is op z'n minst riskant. De klant wordt er namelijk ook defensief van. Het gevolg is een stagnerend patroon waarin het leren van onszelf en onze klant in gevaar komt. Terwijl onze intenties anders zijn, laten onze (onbewuste) overtuigingen ons als adviseur vaak veel pleiten en minder onderzoeken. Metaforisch gesproken: onze gesprekken bestaan meer uit uitroeptekens – *'Zo moet het!'* – dan vraagtekens – *'Kunt u eens wat meer vertellen over uw zienswijze?'* Klanten reageren op verschillende manieren op al deze 'uitroeptekens', variërend van opstandig of terughoudend tot berustend. Bij alle reacties ontstaan defensieve patronen waarbij zowel adviseur als klant hun werkelijke vragen en onzekerheden onbespreekbaar maken en zo de situatie hanteerbaar houden.

We maken het onszelf (en de klant) moeilijk

We lopen als adviseur dus het risico al in het eerste gesprek met de klant verstrikt te raken in een stagnerend patroon. Onze menselijke reflexen winnen het daarbij van onze professionele intenties. Die reflexen worden gestuurd door sterke overtuigingen, bijvoorbeeld dat het gesprek veilig en professioneel moet blijven. Hierdoor zeggen we iets anders dan we denken.

Interessant is dat we dit op de automatische piloot doen. We schakelen hier moeiteloos en onbewust op over zodra klanten tegengas of juist weinig reactie geven. Hiermee leggen we echter ook de basis voor een potentieel moeizaam adviestraject, bijvoorbeeld doordat verwachtingen onuitgesproken blijven en doordat we de klant afhankelijk van ons maken.

Onuitgesproken verwachtingen

Als professional weten we dat doorvragen van belang is. En we vinden van onszelf ook dat we dat steeds beter kunnen. Hans Vermaak (2002) stelt dat ervaren adviseurs de vragen kennen terwijl beginnende adviseurs de antwoorden (al) kennen. Maar onze min of meer onbewuste overtuigingen over vragen stellen, klinken heel anders. Vragen stellen is riskant. We lopen namelijk het risico een antwoord te krijgen dat ongemakkelijk of pijnlijk is. Daarom stellen we vooral vragen wanneer we dit risico niet al te hoog inschatten. Vermoeden we een ongemakkelijk antwoord, dan neemt onze neiging tot vragen stellen snel af. Hierdoor blijven wezenlijke informatie en verwachtingen over het adviestraject onbesproken. Als adviseur voel je bijvoorbeeld het verschil tussen een tussentijdse evaluatie die positieve feedback zal opleveren en een evaluatie waarbij je competentie minder fraai tot uiting komt.

Een afhankelijke relatie

Op het moment dat het spannend werd, vertoonden de adviseurs in ons onderzoek doorschuifgedrag: *'Misschien is het beter ons nu eerst te richten op de grote lijn.'* Ook hielden zij hun echte mening liever voor zich terwijl zij die wel degelijk hadden, door te zeggen: *'Dat is wel een aardig idee, ja'*, en intussen te denken: *'Alsof dat gaat werken, lijkt me niet.'* Algemeen: we delen dus niet alle informatie met de klant. Daarmee ontstaat een afhankelijke relatie waarin we de klant informatie onthouden die relevant is voor het adviestraject en de keuzes die hij moet maken.

Slim zijn en (daarom) dom doen

We hebben zelf vaak niet door dat mede door ons defensieve gedrag gesprekken moeizaam verlopen. Dat lijkt dom, maar wordt paradoxaal genoeg juist veroorzaakt doordat we slim zijn. Argyris (1991) constateerde al dat hoogopgeleide

mensen en in het bijzonder consultants last hebben van hun slimheid. Het staat ons leerproces in de weg. Slimme mensen maken niet graag fouten en zijn dit dus ook niet gewend. Met als gevolg dat we defensief worden zodra we te horen krijgen mogelijk wél iets fout te doen. Van de klant – *‘Is dit wel zo’n goede aanpak?’*, van een collega –

DE BALANS TUSSEN PLEITEN EN ONDERZOEKEN

Pleiten en onderzoeken (Noonan, 2007) kunnen bijdragen aan wederzijds leren. Beschouwen we een intakegesprek als een leersituatie, dan gaat het om een goede balans tussen pleiten voor ons advies en het onderzoeken van de situatie en standpunten van de klant.

Pleiten: standpunt duidelijk maken, redenering open delen, aannames bespreken, alternatieve interpretaties van data onderzoeken.

Onderzoeken: vragen stellen die het standpunt en de beredenering van de ander duidelijk maken, alternatieve zienswijzen zoeken, nieuwsgierig blijven (Ardon & Wassink, 2008).

Afhankelijk van de balans tussen pleiten en onderzoek ontstaan vier verschillende (leer)situaties (zie figuur 1). Onze dank gaat uit naar Ernst Drukker die dit model aanreikte en er zelf jarenlang mee werkte in zijn praktijk als organisatieadviseur. Het is gebaseerd op de uitgangspunten van Chris Argyris en in de praktijk door verschillende organisatieadviseurs verder ontwikkeld.

Wederzijds leren ontstaat bij een evenwichtige balans. De adviseur stelt niet alleen een aanpak voor (ofwel, pleit niet alleen) maar licht ook het hoe, wat en waarom toe. Bovendien onderzoekt hij de klantbehoefte en toetst hij de mening en redeneringen van de klant.

Pushen treedt op wanneer we alleen ons eigen

advies naar voren brengen en niet de visie van de klant onderzoeken. Hierdoor ontstaat het risico dat we de klant onze mening opdringen.

‘Hang yourself’-situaties doen zich voor wanneer we voornamelijk vragen stellen (onderzoeken) en niet pleiten. Er ontstaat een improductieve balans doordat we a) niet duidelijk maken waarom we al deze vragen stellen en b) er geen eigen standpunt naast plaatsen. Hierdoor nodigen we de klant als het ware uit ‘zichzelf op te hangen’ totdat hij heeft gezegd wat we willen horen. Uit ons onderzoek blijkt dat deze situatie klanten onzeker en defensief maakt.

Een *‘blinde vlek’* ontstaat wanneer beide gesprekspartners niet of nauwelijks pleiten en ook niet onderzoeken. Beide partijen houden hun gedachten, gevoelens en meningen voor zichzelf waardoor impasses ontstaan en weinig wordt geleerd.

fig. 1

		Onderzoeken	
		+	-
Pleiten	+	Wederzijds leren (!?)	‘Pushen’ (!)
	-	‘Hang yourself’ (?)	Blinde vlek (...)

'Pakte je dat wel handig aan tijdens dat intake-gesprek?' of van de auteurs van een artikel – 'Je draagt mogelijk zelf bij aan moeizame verander-processen.' We zijn in dit soort situaties geneigd de verklaring voor de fout buiten onszelf te zoeken: 'De klant zat ook alleen maar over details door te zagen.' Of: 'Het was wel een dominante tante.' Dit defensieve gedrag heeft een vervelend effect. Het maakt het namelijk moeilijk om open te staan voor alternatieve ideeën. En dus leren we niet. Onze uitdaging is dus niet om slimmer te worden. Wel om beter te leren, samen met onze klanten. We sluiten hiervoor aan bij het gedachtegoed van Schön (1983) over reflecteren op het eigen gedrag.

Reflectie achteraf

Achteraf reflecteren op een intakegesprek vormt een goede eerste stap. We kijken dan terug op of en hoe overtuigingen onze frisse intenties overschreeuwden. Dit kan bijvoorbeeld door het volgende in kaart te brengen:

- *Intenties*: met welke voornemens gingen we

het gesprek in? Wat wilden we bereiken, welk gedrag namen we ons voor?

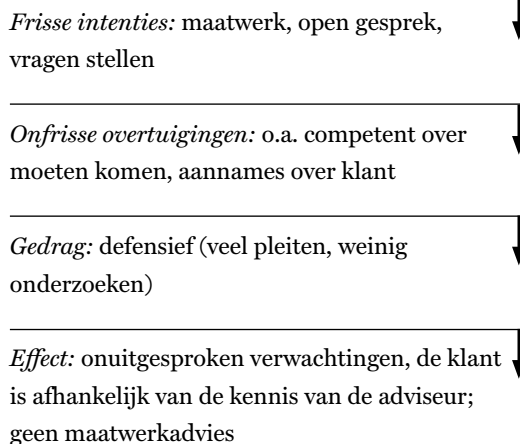
- *Overtuigingen*: met welke beelden van de klant, de situatie en onze eigen rol gingen we het gesprek in? En welke daarvan speelden tijdens het gesprek een rol?
- *Gedrag*: wat deden en zeiden we daadwerkelijk in actie? Was er sprake van een gezonde balans tussen pleiten en onderzoeken?
- *Effect*: wat was het effect van ons *eigen* gedrag? En in welke mate stemde dit overeen met onze intenties?

Deze reflectie achteraf dwingt om verder te kijken dan alleen onze goede intenties. Het brengt onze vaak minder frisse overtuigingen op tafel. Dat is spannend en bovendien moeilijk. We hebben namelijk de neiging om onszelf onbewust 'fraaier' gedrag toe te dichten dan in werkelijkheid het geval is. Volgens Senge (2006) is daarom een meedogenloos harde gesprekspartner nodig die helpt ons gedrag en overtuigingen bloot te leggen.

PRATEN OVER ADVIESOPDRACHTEN: HET PROBLEEM

- 1 We hebben de intentie een maatwerk aanpak te leveren, maar doen dit niet altijd.
- 2 Onze overtuigingen (wie is de klant, wat verwacht de klant van mij, welke gespreks-situatie tref ik aan?) staan een open gesprek in de weg.
- 3 We vertonen defensief gedrag als onze visie of aanpak (mogelijk) ter discussie wordt gesteld.
- 4 Dat brengt stagnerende patronen en vicieuze cirkels op gang.
- 5 De klant wordt door deze patronen afhankelijk van ons en verwachtingen blijven over en weer onuitgesproken.
- 6 We hebben dit negatieve effect van ons gedrag niet door of ontkennen het.

Schematische weergave hoe de beschreven moeizaamheid in gesprekken ontstaat.





Reflectie in actie

Met de ervaring in reflectie achteraf groeit de kans dat we onszelf ook in actie betrappen. Zijn we vooral aan het pleiten of onderzoeken we ook? En wat is het effect daarvan op de ander en het gesprek? Het vraagt oefening om het te brengen tot deze 'zwarte band' van reflecteren.

Interveniëren in actie

Als we onszelf in actie betrappen, is de laatste stap om ter plekke te interveniëren: het openlijk bespreekbaar maken wat we denken dat er gebeurt (pleiten) en vervolgens bij de ander verkennen hoe hij of zij het ervaart (onderzoeken). Dat zou bijvoorbeeld zo kunnen klinken: *'Ik heb de indruk dat u een beeld van het plan heeft dat sterk afwijkt van mijn beeld. Ik merk dat ik u nu aan het overtuigen ben van mijn visie en u overtuigt mij op uw beurt. Volgens mij ver liezen we daardoor het contact. Hoe ervaart u dat? Zullen we allebei proberen te delen hoe we tot onze visie komen?'* Dat is behoorlijk spannend en vraagt lef. Maar het is ook een blijk van professionaliteit en een kans om een stevige adviesrelatie met de klant op te bouwen.

Tot slot

Een frisse blik als adviseur? Aan onze intenties ligt het niet. Maar onze oeroude behoefte om situaties in de hand te houden verjaagt deze frisheid helaas gemakkelijk. Onze (onbewuste) overtuigingen en gedragingen kunnen ons zo maar een ander spoor op sturen dan we beweren verstandig te vinden. Geeft niets, maar het wordt vervelend als we het er niet over (kunnen)

hebben. Wat is daarom mooier dan werken aan een adviesrelatie waarin we elkaar en onszelf openlijk mogen betrappen op defensief gedrag?

Saskia Kerkhof is zelfstandig gevestigd organisatieadviseur. Zij begeleidt organisaties bij veranderprocessen rondom het verbeteren van hun klantgerichtheid en onderscheidend vermogen.

Arend Ardon is vennoot van Holland Consulting Group en docent aan de RSM Erasmus University. Vorig jaar verscheen zijn boek Doorbreek de cirkel!, een praktische vertaling van zijn proefschrift over leiderschap en interventies in taai veranderprocessen.

Meer lezen?

- Ardon, A.J. (2009). *Moving Moments. Leadership and interventions in dynamically complex change processes*. Proefschrift Vrije Universiteit Amsterdam.
- Ardon, A.J. & Wassink, N. (2008). Als veranderingen niet meer maakbaar zijn. *M&O*, no. 3-4, p. 264-280.
- Argyris, C. (1991). Teaching smart people how to learn. *Harvard Business Review*, vol. 69, no. 3, p. 99-109.
- Argyris, C. (2010). *Organizational Traps. Leadership, culture, organizational design*. Oxford: Oxford University Press.
- Noonan, W.R. (2007). *Discussing the undiscussable. A guide to overcoming defensive routines in the workplace*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schön, D. (1983). *The reflective practitioner*. New York: Basic Books.
- Senge, P.M. (2006). *The Fifth Discipline. The art & practice of the learning organization*. London: Random House.
- Vermaak, H. (2002). *Veranderkunde in zeven vragen*. *Holland Management Review*, no. 84, p. 8-22.