



'Andersom' interveniëren revisited'

De nieuwe kleren van de adviseur

Serie Vaktechniek Adviseurs van waarde maken weerloos. Met hun gecultiveerde charmeoffensief nemen ze weerstanden en conflicten weg. Bijvoorbeeld met technieken als 'andersom' interveniëren. De keerzijde daarvan is dat adviseurs, verblind door eigen succes, het doel van hun werk uit het oog verliezen. Paul Kloosterboer biedt een uitweg: een 'andersom'-advies voor adviseurs.

De aard van het organisatieadvieswerk is sinds zijn ontstaan sterk veranderd. Ooit waren adviseurs raadgevers voor effectievere en efficiëntere organisatie-inrichting en werkmethoden. Geleidelijk begon het fenomeen 'implementatie' van adviezen terrein te winnen. En momenteel is voor een

groot contingent aan adviseurs 'verandermanagement' de kern van hun vak geworden.

Daarmee is het product van de adviseur steeds meer verschoven van een inhoudelijk advies, vaak in de vorm van een rapport, naar de persoon van de adviseur zelf. De mini-

maal noodzakelijke vakkennis daarvoor is niet zo groot. Het belang van adviesvaardigheden des te groter. Dit brengt een heel eigen type adviseur met zich mee.

Verandermanagement lijkt weinig gebaat bij de klassieke 'grijze haren, grijze cellen'-adviseur. Het vraagt om een enthousiasmerende, dynamische, energieke adviseur, die managers en medewerkers op sleeptouw neemt. Allereerst door de opdrachtgever een nieuwe kijk op zijn situatie te geven, die nieuwe handelingsperspectieven opent. Vervolgens door de sociale processen zo in te richten en te begeleiden dat het hele sociale systeem de beoogde richting uit gaat bewegen. De adviseur straalt daarbij vol vertrouwen uit dat hij weet waar hij mee bezig is. En voor wat betreft het veranderkundige procesontwerp en de begeleiding is dat vaak ook zo.

Eigen werkelijkheid

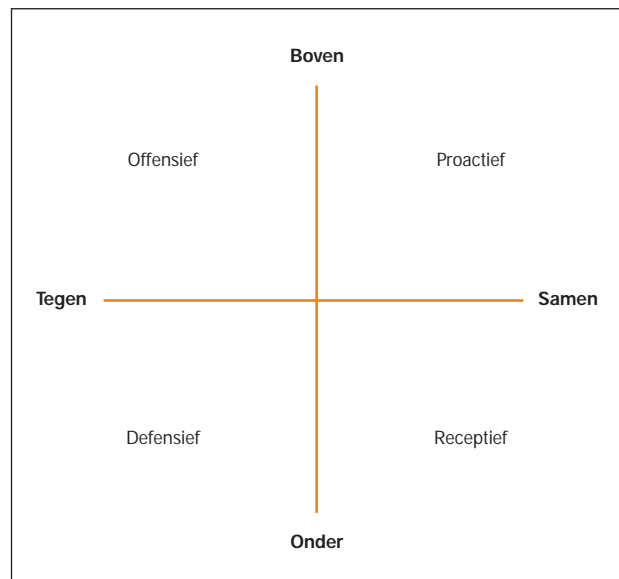
Maar wat gebeurt er als de adviseur is vertrokken? De grijs-gedraaide stelling is dat zeventig procent van de veranderingsprocessen mislukt. Zouden alleen die andere dertig procent dan door adviseurs zijn begeleid? Ik vrees van niet. Toch wordt dit argument gretig in stelling gebracht om toch vooral (wederom?) gebruik te maken van organisatieadvies. Een curieuze redenering. Of illustratief voor de veranderde aard van het adviesvak? Een vakgebied dat zich eerder lijkt te ontwikkelen van wetenschap naar goochelen met betekenissen, dan de omgekeerde route.

Hans de Sonnaville heeft dit aan den lijve ervaren bij zijn jarenlange pogingen de professie grijpbaar en toetsbaar te maken in Ooa-verband. In zijn dissertatie beschrijft hij hoe adviseurs zich graag wentelen in de mystificatie van hun vak.¹ Zelfs geconfronteerd met vakbroeders die een grotere economische waarde realiseren (de klant betaalt meer), is de standaard reactie: 'Maar dat zijn geen "echte" adviseurs.' Wat vervolgens een echte adviseur wel is, daar blijkt geen consensus over mogelijk. Dit brengt De Sonnaville zelfs tot de conclusie dat organisatieadvies als professie helemaal niet bestaat.

Het produceren van nieuwe, hanteerbare werkelijkheden is de kern van het beroep geworden. Daarom is het geen wonder dat we niet erg openstaan voor anderen die onze professionele werkelijkheid willen afbakenen en normeren. Dat is onze allergische zone. We maken zelf wel uit in welke professionele werkelijkheid we leven en waar we onze omgeving (klanten en collega's) in meenemen. Wat daar de consequenties van kunnen zijn, wil ik aan de hand van een klassieke, typische 'change management'-interventie verduidelijken.

Andersom interveniëren

Andersom interveniëren is een sociale techniek om weerstand tegen verandering te verminderen.² Het model geeft een interessante theoretische en praktische illustratie van wat er gaande is. Maar het legt ook het ethische dilemma bloot die de geschetste ontwikkeling met zich meebrengt.



Figuur 1

Andersom interveniëren is gebaseerd op het benutten van sociale gedragsreflexen. Grondlegger van dit gedachtegoed is Leary.³ Zijn beroemde 'roos van Leary' geeft een herkenbare typering van sociaal gedrag op twee dimensies: de assertief-dynamische dimensie ('boven'- versus 'onder'-gedrag) en de coöperativiteitsdimensie ('samen'- versus 'tegen'-gedrag). In figuur 1 is de roos van Leary vereenvoudigd weergegeven.

De gedragsstijlen in trefwoorden getypeerd:

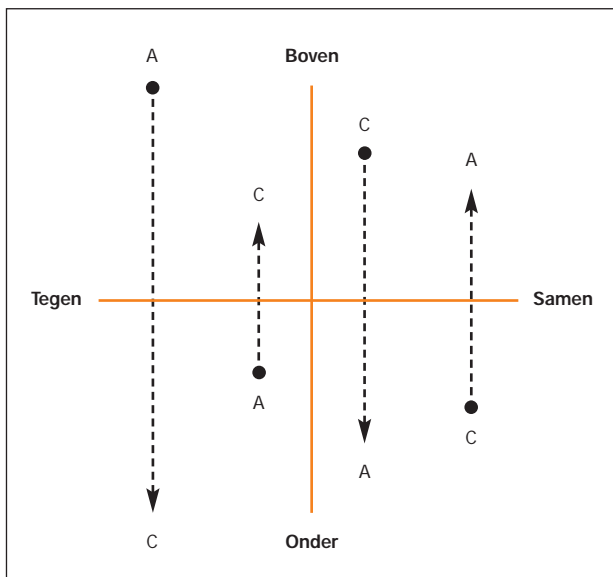
- Offensief: onafhankelijk, zelfgenoegzaam, ponerend, hooghartig, doordrukken.
- Proactief: leiden, adviseren, innemend, initiërend, enthousiasmerend, zelfvertrouwen.
- Defensief: sceptisch, afwachtend, twijfelen, vermijden, sputteren.
- Receptief: vriendelijk, coöperatief, ontvankelijk, toegankelijk, volzaam.

De theorie van de sociale gedragsreflexen, afkomstig van Kiesler,⁴ komt neer op twee complementariteitsprincipes:

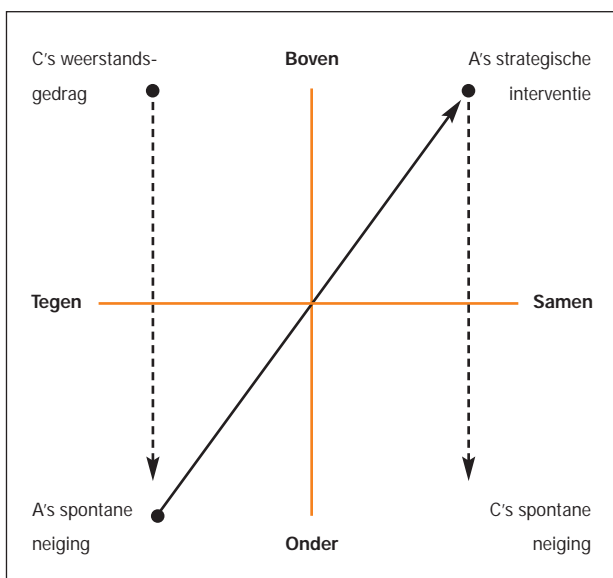
1. Samen-gedrag roept samen-gedrag op en tegen-gedrag roept tegen-gedrag op.
2. Boven-gedrag roept onder-gedrag op en onder-gedrag roept boven-gedrag op.

In figuur 2 zijn enkele voorbeelden van zulke gedragsreflexen tussen een adviseur (A) en een cliënt (C) gevisualiseerd.

Samengevat: offensief gedrag lokt defensief gedrag uit en vice versa. En pro-actief gedrag lokt receptief gedrag uit en vice versa. Het is niet moeilijk te raden welk type sociaal gedrag van adviseurs door de bank genomen het meest wordt beloond en bekrachtigd. Het ethische dilemma ontstaat echter pas bij het strategisch benutten van het patroon van gedragsreflexen.



Figuur 2



Figuur 3

Het interessante van dit verschijnsel van gedragsbesmetting is dat het weliswaar een neiging is, maar geen noodzaak. Zowel adviseur als cliënt kunnen zich aan hun spinale gedragsreflexen onttrekken. De spontane reflexketen wordt dan onderbroken door een strategische interventie. Zo'n interventie werkt het sterkst als beide complementariteitsprincipes gelijktijdig worden doorbroken. Bijvoorbeeld door een receptieve gedragsreflex (ja-knikken) op een overtuigend verhaal (pro-actief) te vervangen door daar eens ferm stelling tegen te nemen (offensief). Of door niet defensief te reageren op een confrontatie (offensief), maar met een innemend compliment voor de inbreng van de ander (pro-actief). In figuur 3 is deze laatste interventie gevisualiseerd.

Verder uit niet alle weerstand zich als tegen-gedrag. 'Ja zeggen en nee doen' is een bekende gedragsvariant (receptieve weerstand), net als het enthousiast beamen van een advies

en er vervolgens een geheel eigen uitleg aan geven (pro-actieve weerstand). Het gaat om psychische onwil (al dan niet terecht) en die kan zich in vele gedaanten presenteren. En voor elk van deze gedaanten is een 'andersom interventie' mogelijk, die de spontane reflexketen doorbreekt. Nu wordt het pas echt spannend, zowel voor de instrumenteel als voor de ethisch geïnteresseerde lezer! De eerste verwijst ik graag naar het oorspronkelijke artikel. De laatste raad ik aan nog even door te lezen.

Middel of doel?

Toen Van der Vliert en ondergetekende dit 'andersom interveniëren' in 1987 beschreven, was onze aanbeveling het slechts bij uitzondering toe te passen. Met name voor het doorbreken van een escalerende gedragspiraal bij weerstand tegen verandering leek het ons geëigend. Anders, zo betoogden wij, zou een ethisch dilemma kunnen ontstaan. Oftewel: in hoeverre heiligt het doel alle beschikbare middelen van de adviseur?

Achteraf gezien namen we een goedbedoelde, maar niet helemaal realistische stelling in. Ook toen was een grote sociale behendigheid en flexibiliteit voor de adviseur geen luxe meer, maar een bestaansvoorwaarde. En hoe bepaal je verder de legitimiteit van het veranderdoel of van de weerstand? En wie gaat daarover? En hoe erg is het eigenlijk om wat beheerster en strategischer te reageren?

Inmiddels is weerstandreducerend strategisch gedrag in het algemeen en pro-actief gedrag in het bijzonder verheven tot kerncompetentie van de organisatieadviseur. Het is weliswaar nog steeds niet de enige kwaliteit die de adviseur in huis moet hebben, maar wel de belangrijkste. Zelfs de meest gerenommeerde analytische bureaus, die hun legitimiteit nog steeds ontleen aan de inhoud van hun adviezen, trainen hun adviseurs tegenwoordig in de broodnodige sociale vaardigheden om hun adviezen te helpen implementeren.

Weerstandreducerend gedrag heeft zich ontwikkeld tot de belangrijkste waarde die de hedendaagse organisatieadviseur creëert. Meer nog dan de validiteit van de achterliggende veranderdoelen. Het advocacy-probleem dat Sweder van Wijnbergen tijdens de Ernst Heijmans-lezing⁵ aankaarte, onderstreept dat en toont tevens de scherpe kantjes van deze doel/middel-verwisseling.

Hoe erg is dat? Berokkent het schade aan de samenwerking? Enige nuancering is hier op z'n plaats. In verandermanagement bestaan geen einddoelen, aldus bijvoorbeeld Joop Swierenga. En als verandermanagement synoniem is met altijd onderweg zijn, dan gaat de kwaliteit van de reis zwaar tellen. Zo gezien is het terecht dat iemand die het reizen verlicht en vreugdevoller maakt een economische waarde vertegenwoordigt.

Geldt dit ook als de gevolgde weg een dwaalspoor blijkt te zijn? Hier begint het hellende vlak. Strikwerda suggereert in zijn stuk over 'good consulting'⁶ dat hij die grens kan trekken en weet welk advies inhoudelijk deugt en welk niet.

Het gevaar van zelfoverschatting door de adviseur dreigt meer dan ooit.

Gezien het vroegwetenschappelijke stadium waarin de organisatiekunde verkeert een heikele klus, dunkt me. Maar het spreekt me wél aan kritischer te zijn over de inhoud en het doel van veranderingen. De adviseur is slechts een tijdelijk middel. Wat daarna blijft is toch minstens zo belangrijk, zou je denken.

Zelfverheerlijking

Zouden we wat luchtiger moeten zijn in onze ethische afwegingen? Nee, integendeel zelfs. Het gevaar van zelfoverschatting door de adviseur dreigt meer dan ooit. De moderne *change consultant* slaagt erin het optreden van escalerende weerstanden te bezweren. Dat is zijn verdienste waarvoor hij zich gewaardeerd en betaald weet. Als vervolgens na zijn vertrek de zaak alsnog gaat rommelen kan de adviseur gemakkelijk denken: 'Ze kunnen zonder mij ook geen stap zetten en het gaat weer mis.' Goed beschouwd best begrijpelijk. Maar hier overschrijdt de adviseur wel de drempel van gezonde zelfbevestiging naar ongezonde zelfverheerlijking.

In veel organisaties is een toenemende adviseursmoeheid merkbaar. Nog niet eens zozeer bij de opdrachtgevers die bevestiging krijgen van hun vileine raadgevers. Maar wel bij de rest van de organisatie die moe is van de gladde, zelfovertuigde mooipratere, die hen uiteindelijk slechts van de regen in de drup helpen. Deze placebo-adviseurs genereren een toenemende immuniteit en zelfs allergie, ook voor collega's die wel degelijk met duurzame oplossingen komen.

CEO's hebben tegenspraak nodig om zichzelf te behoeven voor het zonnekoningensyndroom, aldus Kees Cools in zijn recente proefschrift.⁷ Dat is lastig, want hoe hoger ze stijgen, hoe minder ze het krijgen. Voor adviseurs geldt hetzelfde. Hoe succesvoller we zijn, hoe groter de kans op disfunctionele vormen van ijdelheid (recent in *Prediker prachtig* en veelzeggend vertaald als 'lucht en leegte'⁸).

De moderne adviseur als ongrijpbare verandervirtuoos heeft daarom meer dan ooit een plicht zich te verantwoorden voor de gevolgen van zijn optreden. Tegenover anderen en tegenover zichzelf. Om de gezondheid van de organisaties die hij adviseert, om zijn eigen geestelijke gezondheid en om de toekomst van het beroep.

Tegenspraak organiseren

Hoe kunnen we als adviseurs de noodzakelijke tegenspraak organiseren? Een paar voorzetjes:

- Formuleer in elke offerte een visie op de vraag. Deze visie omvat in elk geval een organisatiekundige visie op de na te streven veranderdoelen én een veranderkundige visie op de aanpak. Leg in het kwaliteitssysteem een collegiale toets hierop vast, voordat de offerte de deur uitgaat.
- Voer altijd een kwaliteitsmeting uit bij klanten, minimaal drie tot zes maanden na vertrek van de adviseur. Herhaal daarin de afgesproken doelstellingen en vraag een expliciet oordeel over de mate waarin die zijn bereikt. Dus

geen populariteitspoll direct bij het afscheid, maar meten op beklievende effecten.

- Onderwerp jezelf een professioneel leven lang aan interview, liefst buiten het eigen kantoor. De succesvolle adviseur heeft in eigen kring waarschijnlijk weinig tegenspraak te verwachten. Focus daarbij zowel op de sociale effectiviteit, als op de inhoudelijke effectiviteit van de beoogde veranderingen.
- Ontwikkel als adviseur en als bureau een visie op effectief veranderen én effectief organiseren. Baseer dit zoveel mogelijk op 'evidence based knowledge'. Treed daarbij nieuwe trends nieuwsgierig, maar kritisch onderzoekend tegemoet.
- Met een knipoog naar Cools: vraag af en toe je moeder, je kinderen en je (liefst eerste) levenspartner om feedback over je eigen zon- en schaduwzijden.

Andersom advies

Kortom, adviseurs, maak jezelf een zo breed mogelijk repertoire van interventiemethoden en -technieken eigen, waar- onder andersom interveniëren bij weerstand. Blijf vooral sleutelen aan je persoonlijke kracht als veranderaar. Daarin ligt voor ons tenslotte een belangrijke economische waarde. Maar stel jezelf en elkaar ook met regelmaat de 'kitkatvraag': waar zijn wij nu helemaal mee bezig? Dus in vertrouwd adviseursjargon: niet alleen vragen of we de dingen goed doen, maar vooral of we wel de *goede* dingen doen. Laat je daarbij prikkelen door kritische geluiden van klanten, collega's en je meest kritische, maar ook liefhebbende kring, je familie. En neem de tijd voor een oprecht antwoord. ■

Reacties naar: kloosterboer@cordes.nl.

Noten

1. Hans de Sonnaville (2005), *Retorische aspecten van professionaliseren. Een zoektocht naar beroepsvorming met organisatieadviseurs*, Vrije Universiteit.
2. P.P. Kloosterboer en E. van de Vliert (1987), 'Andersom interveniëren bij weerstand', *M&O, tijdschrift voor organisatiekunde en sociaal beleid*, nr.3.
3. T. Leary (1955), 'The Theory and Measurement Methodology of Interpersonal Communication', *Psychiatry*, vol.18, no.2, p. 147-161.
4. D.J. Kiesler (1983), 'The 1982 Interpersonal Circle: A Taxonomy for Complementary in Human Transactions', *Psychological Review*, vol.90 no.3.
5. Sweder van Wijnbergen (2005), 'Zorgvuldig werken', Ernst Heijmans-lezing, *Management & Consulting* nr.6.
6. Hans Strikwerda (2005), 'Streef naar Good Consulting, niet de zoveelste code', *Management & Consulting* nr.6.
7. Kees Cools (2005), *Controle is goed, vertrouwen nog beter. Over bestuurders en corporate governance*, Kon. Van Gorcum/Stichting Management Studies.
8. Bijbel (2004), *De nieuwe bijbelvertaling*, Uitgeverij NBG en Katholieke Bijbelstichting.