

1

Communiceer met zin

Professionele adviseurs sturen langs drie kanalen: leren overtuigen, organiseren en overbruggen

Adviseurs hebben geen hiërarchische macht om zaken door te drukken. Om dingen gedaan te krijgen oefenen zij invloed uit op de beslissingen en acties van hun cliënten. Hun gemis aan macht compenseren zij door een aanzienlijk communicatief vermogen te ontwikkelen en te benutten in de vorm van vaardigheden, zoals overreding, onderhandeling en beïnvloeding. Vooral de jonge adviseur, met in zijn ransel meer vaktechnische kennis dan levenswijsheid en ervaring, kan aanmerkelijk in zijn professionaliteit groeien door zuiver te leren communiceren. Natuurlijk levert de professional toegevoegde waarde met een inhoudelijk verantwoord advies aan de cliënt. Maar het blijkt zeker zo belangrijk te zijn om het advies zodanig te verpakken dat de cliënt er 'oren naar heeft' en bereid is om het te implementeren.

In dit deel I komt de vraag aan de orde wat de professionaliteit van communicatie bepaalt. Het antwoord ligt besloten in de gedachtevorming rondom inhoud, procedure (= spelregels) en relatie (= proces). Samenwerking met succesvolle collega's leidde tot het inzicht dat professionele adviseurs over de juiste kennis, vaardigheden en houding beschikken om op een evenwichtige manier met de cliënt te communiceren langs drie kanalen [1, 15, 16, 18, 22]: inhoud, vormgeving en procedure en het proces.

Inhoud (het wat): Professionele adviseurs beschikken over het vermogen om in contact met cliënten:

- duidelijk te maken dat zij begrijpen waar de cliënt het over heeft;
- op een aansprekende manier de vraag of zorg van de cliënt te plaatsen in de bredere context die nodig is voor een succesvolle aanpak;

- eigen opvattingen en adviezen te onderbouwen met 'harde cijfers', logische redeneringen over oorzaak en gevolg of voorbeelden over de manier waarop men elders te werk is gegaan.

Kortom: de professionele adviseur is een professionele *debater*. Anders geformuleerd gaat het dus om *het overtuigen met inhoudelijke argumenten*. Dat wil zeggen: analyse, besluitvorming en actie onderbouwen door middel van de uitwisseling van feiten, logische redeneringen en oordelen (hoofdstuk I.1).

Vormgeving en procedure (het hoe): Professionele adviseurs formuleren simpele en werkbare plannen van aanpak. Zij geven gesprekspartners het vertrouwen dat zij die ook succesvol zullen uitvoeren. Anders geformuleerd gaat het dus om het *organiseren van spelregels en procedures*. Dat wil zeggen: aanreiken van vorm en structuur in de samenwerking, van stappen in een plan van aanpak en van formalisering van conclusies en afspraken. Dan gaat het overigens niet alleen om de totale opdracht maar ook om de manier waarop de adviseur een gesprek voert of deelneemt aan een vergadering (hoofdstuk I.2). In de regel zie je junior-adviseurs die zich hebben geoefend in het overtuigen van hun cliënten, op dit terrein hun tweede stap naar professionaliteit maken.

Proces (met wie): Professionele adviseurs benutten hun communicatie om een goede band met hun cliënten op te bouwen. Dat draagt bij aan het vertrouwen bij cliënten dat hun adviseur met de juiste dingen bezig is en daadwerkelijke hulp biedt. Anders geformuleerd gaat het dus om *het overbruggen in relaties*. Dat wil zeggen: benoemen van gezamenlijke interesses, belangen, ambities, gevoelens (hoofdstuk I.3).

Om bij andere mensen zaken gedaan te krijgen zagen we in de proloog dat Maup beschikt over goede argumenten (*inhoud*). Daarnaast is hij in staat om de regie van een bijeenkomst te voeren (*procedure*). Bovendien ruimt hij de nodige tijd in om de vertrouwensband met zijn cliënten te versterken (*relatie*). Maup bezit bij uitstek de communicatieve kennis en vaardigheden om alle drie de kanalen te benutten; hij streeft ernaar om expert te zijn op het procesmatige, procedurele én inhoudelijke terrein. Bovendien weet hij zijn timing af te stemmen op het ritme van de cliënt, door op de juiste momenten proces, procedure of inhoud te benadrukken, door op de kritieke momenten 'de juiste snaar te treffen'. Adviseurs hanteren daarbij de vuistregel dat als je in een gesprek inhoudelijk niet verder komt, dat je dan moet terugschakelen naar het procedurele niveau. En wil het procedureel niet lukken om het gesprek weer vlot te trekken, dan zoek je voortgang op het relationele niveau.

Een voorbeeld uit de praktijk van het gebruik van de drie kanalen: 'Klant, als ik je goed begrijp moet de inrichting van de organisatie naar taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden eenvoudiger worden dan nu het geval is. Daar kan ik het wel mee eens zijn: in de huidige structuur herken ik kenmerken van de organisatie als fabriek en van de organisatie als verzameling van eigenwijze onderzoekers: "Willy Wortels". Die kenmerken lopen nogal door elkaar, waardoor de besturing van het geheel heel ingewikkeld wordt (dit is inhoudelijke kennis)... Ik kan me voorstellen dat je veel tijd kwijt bent om dat allemaal in de hand te houden en dat je dat anders wil; overigens, veel bedrijven kampen met dat probleem (begrip tonen, gerust stellen, dat wil zeggen: werken aan de relatie)... Ik stel voor om het probleem stapsgewijze als volgt aan te pakken, waarbij wij - met die activiteiten van jullie kant, tegen die kosten, met die adviseurs, binnen die periode, met als concreet eindresultaat... (procedureel afhechten).

Aangeboden ter collegiale toetsing

De volgende casus is uit het leven gegrepen. Ik leg hem voor, omdat ik achteraf met een paar vragen bleef zitten:

- Moet je onder de tijdsdruk van een naderende vakantie toch een oriënterend gesprek voeren met een cliënt die daarom vraagt, of is het professioneler om voor de eer te bedanken?
- Mag je tijdens je vakantie bezig zijn met zaken, en welke interventies zijn dan nuttig en haalbaar?
- Op welke zaken uit de casus heb ik – blijkbaar – te weinig acht geslagen?

Naar mijn idee kwam ik voor dilemma's te staan waarvoor ik geen duidelijke *do's* & *dont's* in mijn bagage aan communicatieve vaardigheden beschikbaar had. De presentatie is bedoeld als uitnodiging aan de lezer om een eigen standpunt te bepalen en zodoende de eigen advieshouding expliciet te maken en de grenzen van het toelaatbare vast te stellen. Zoals eerder verantwoord, vermoei ik de lezer niet met mijn uiteindelijke keuzes, omdat deze afleiden van de bedoeling om zelf te 'spelen'.

Op 11 juli van het vorige jaar zou ons gezin met opgeruimd humeur vertrekken naar een gereserveerde vakantiebungalow in Zuid-Frankrijk voor een verblijf van twee weken. Op 6 juli, vijf dagen ervoor, krijg ik een telefoontje. De directie van een instelling wil op 20 juli een besluit nemen over de manier waarop op de korte termijn een ernstig probleem aangepakt gaat worden. Ik krijg de indruk dat de bestaansgrond onder de organisatie nogal drassig is geworden. Er wordt gedacht aan een omvangrijk project (geschatte duur: een jaar) om daar iets aan te doen.

Een collega had mijn naam genoemd als een adviseur met kennis en ervaring op het probleemgebied. De directie wil een oriënterend gesprek. Door de telefoon gaat de gesprekspartner akkoord met mijn restricties, die ik als volgt formuleer: 'Ik wil praten, ben vanwege mijn vakantie ten hoogste in staat om naar aanleiding van het gesprek vóór ons vertrek in twee A4'tjes de hoofdlijnen van een voorstel voor een aanpak op te schrijven. Maar: dat heeft per definitie een voorlopig karakter.' Het feitelijke oriënterende gesprek vindt op 9 juli plaats. Namens de instelling zijn vier betrokkenen aanwezig (directeur, adjunct-directeur, portefeuilleverantwoordelijke en beoogde interne projectleider). Er worden heel veel vragen gesteld over mijn concrete ervaringen met het opstellen van veranderingsprogramma's in deze specifieke branche, en wie ik uit de cliëntorganisatie in de regel bij de projectuitvoering betrek. De door de directie verstrekte informatie beperkt zich tot globale richtingen en hoofdlijnen. Bij door mij uitgesproken 'fantasieën' ('In andere organisaties zie je in dit soort omstandigheden vaak een zekere drang om het te zoeken in een betere beschrijving van taken, verantwoordelijkheden, bevoegdheden - hoe zit dat hier?', 'Ik ken professionals als mensen die eigenwijs in hun vak moeten zijn, maar meestal zijn ze dat dan ook over de bedrijfsvoering van een instelling') wordt veelbetekenend geglimlacht. Op dat moment interpreteer ik dat als blijken van herkenning. Op mijn vraag aan welke ondersteuning vooral behoefte bestaat, wordt 'begeleiding van het proces' als eerste prioriteit gegeven. Die prioriteitenstelling komt overeen met mijn eigen inschatting.

Aan het einde van het gesprek stel ik vast dat er nog wat onduidelikheden zijn. Ik krijg de indruk dat er ruimte is om na de vakantie door te praten (er worden twee concrete data genoemd). In mijn samenvatting geef ik aan wat er in de twee A-4'tjes komt te staan, die binnen twee dagen geschreven zullen zijn. Ik benadruk nogmaals het voorlopige karakter van de aanstaande notitie. Maar om mijn betrokkenheid te tonen stel ik een procedure voor om aan die A4'tjes vóór 20 juli toch nog een slag te geven. Dit met de bedoeling om de inhoud zo dicht mogelijk in de buurt van de cliëntbehoefte te krijgen. We spreken af dat de directie het tussen 11 en 19 juli op mijn antwoordapparaat zal melden als er commentaar is op de twee A4'tjes. De dag na het bericht op mijn antwoordapparaat zal ik dan vanuit mijn vakantiebestemming telefonisch contact zoeken voor vervolgoverleg. Als daartoe aanleiding is, dan beloof ik om binnen een dag de brieftekst op mijn meegenomen laptop (het is een heel kleintje!) aan te passen om die dan vervolgens via laptop en gsm per fax te verzenden. De gesprekspartners stemmen met dat voorstel in.

Thuis besteed ik meer tijd dan toegezegd aan een concept-opdrachtformulering van ongeveer zes bladzijden. Toch zitten daarin enkele witte vlekken. Zo is het overzicht van relevante ervaringen onvolledig. Bovendien heb ik slechts één scenario in de vorm van een aanpak helemaal uitgewerkt, in plaats van zoals gebruikelijk enkele. In de brief herhaal ik de afgesproken procedure van becommentariëring door de cliënt nog eens, doe hem op de bus en ga met een tevreden gevoel de auto inpakken.

Tijdens mijn vakantie wordt geen bericht ingesproken op mijn antwoordapparaat. Op 20 juli, de dag dat een besluit zou worden genomen, zoek ik zelf telefonisch contact. Op dat moment kan niemand mij te woord staan, maar een paar uur later volgt een bericht: 'vanwege externe omstandigheden is het besluit tot 24 juli uitgesteld'. In het vervolgcontact op 24 juli wordt waardering uitgesproken voor de professionaliteit van mijn voorstel, maar de voorkeur is uitgegaan naar een ander bureau. Als argument werd gegeven dat het andere bureau meer op de inhoudelijke toer zat en minder op het mobiliseren van de intern betrokkenen om bijdragen aan de aanpak te leveren.

Tussen het moment van de mededeling van het uitgestelde besluit op 20 juli en de telefonische afwijzing van 24 juli blijven een paar gedachten door mijn hoofd spoken, ondanks dat ik met vakantie ben:

- Merkwaardig dat in de toelichting van het besluit tot uitstel zo nadrukkelijk externe omstandigheden worden genoemd. Wat kan dat anders betekenen dan dat een ander bureau meer tijd nodig heeft om een passende offerte te schrijven?
- Heb ik tijdens het kennismakingsgesprek voldoende beeld gekregen van de onderlinge verhoudingen en zo nee, bij wie zou ik weerstand tegen mijn voorgestelde aanpak gemist hebben?
- Jammer, dat blijkbaar geen gebruik is gemaakt van het aanbod om mijn concept-offerte op de zwakke punten aan te passen. Als het plan van aanpak enerzijds met gejuich zou zijn ontvangen, welke externe omstandigheid is dan denkbaar om niet alvast een vervolgspraak te maken? Als er anderzijds aarzelingen zijn over de aanpak, waarom dan geen kans geboden om door gewenste aanpassingen dichterbij de cliëntbehoefte te komen?
- Als er ondanks het voorafgaande punt straks toch een min of meer objectieve vergelijking komt tussen verschillende voorstellen, in hoeverre is het dan reëel dat rekening wordt gehouden met mijn 'haast'?
- Zou het kunnen zijn dat er alleen behoefte was aan een briefhoofd met de naam van een adviseur om te kunnen aantonen dat de instelling met meer bureaus in gesprek is geweest? En als dat zo is waarom heb ik dat dan gemist?

In de slotdagen vraag ik me nog af of ik actie moet ondernemen om de besluitvorming te beïnvloeden; ik laat zelfs een aantal mogelijke interventies de revue passeren. Als de directeur telefonisch niet bereikbaar blijkt te zijn, besluit ik op het laatste moment om op 23 juli nog een fax te sturen. De essentie van die fax wordt gevormd door de volgende alinea: 'Met deze fax verzoek ik u om uw oordeel over mijn toegevoegde waarde eerst en vooral te baseren op het oriënterende gesprek van 9 juli jl. Mijn conceptbrief had tot doel om "geforceerd" de kennismaking schriftelijk voort te zetten in de wetenschap dat u op korte termijn beslissingen moest nemen. Nu we de mogelijkheden tot reactie en actie en de respijtdagen niet hebben benut voor verdere nuancering, wil ik voorkomen dat mijn houtskoolschets moet worden vergeleken met andere, meer voldragen documenten of gedachtevorming.'

HOOFDSTUK I.1

Hoe profileer ik mij als deskundige?

Het vraagstuk van vakinhoudelijke geloofwaardigheid

Ervaringen

Een directeur van een vereniging zegt met de handen in het haar te zitten vanwege een medewerker in vaste dienst: die verziekt al jaren de sfeer op het bureau. Deze medewerker zet collega's tegen de directeur op, zaait wantrouwen over en weer en mobiliseert zelfs cliënten om in opstand te komen tegen het gevoerde beleid. De adviseur wordt uitgenodigd om mee te denken over een voor alle partijen acceptabele manier om voor deze medewerker een andere baan te vinden, bij voorkeur buiten het bureau. Desgevraagd geef ik aan vanwege mijn onpartijdigheid niet bereid en vanwege mijn deskundigheid niet in staat te zijn om aan een ontslagtraject mee te werken. Wel bied ik aan om te bemiddelen tussen de partijen. De opdracht wordt verleend en ik krijg de gelegenheid om enkele verkennende interviews te houden met medewerkers van het bureau en enkele leden van het algemeen bestuur. Uit die interviews houd ik het beeld over van een vertrouwenscrisis tussen drie partijen, te weten: een groep medewerkers, de directeur en het dagelijks bestuur van de vereniging (dat onderling ook verdeeld is). Vrij snel nadat ik dit in zorgvuldig gekozen woorden heb gerapporteerd, wordt de opdracht teruggenomen met het argument dat het daar niet om gaat. Het lukt me niet om de cliënt van mijn gelijk te overtuigen.

Een tweede ervaring. Een cliënt adviseer ik al jaren over strategisch personeelsmanagement. Op een bepaald moment vraagt deze cliënt mijn begeleiding bij het ontwerpen en invoeren van een systeem van functiewaardering. Omdat mijn kennis van personeelsinstrumenten beperkt is, uit ik mijn bedenkingen, die de cliënt vervolgens wegwuift. Het kost me veel moeite om overtuigend 'nee' te zeggen zonder dat de cliënt zich in de steek gelaten kan voelen, en zonder dat ik de cliënt van me vervreemd.

Ten derde. De algemeen-directeur heeft gevraagd of ik een werkconferentie wil begeleiden van het managementteam om iets te doen aan de verbetering van de interne vergadercultuur. Ik kom met een voorstel dat erg gretig wordt aanvaard: 'Dit moet snel uit de lucht, heb je misschien volgende week nog een gaatje in je agenda?' Ingegeven door een terloopse opmerking van de directeur dat 'er hier wel meer aan de hand is'

houd ik het onbestemde gevoel dat het gesprek over de verkeerde dingen gaat. Gelukkig heb ik contacten in de organisatie. Die weten mij - later - te melden dat de dag ervoor de collega's van deze directeur het vertrouwen in hem hebben opgezegd. Waarom is het me niet gelukt om de directeur daarover aan de praat te krijgen?

Ten vierde. De leidinggevende van een afdeling vindt dat haar mensen maar moeilijk met elkaar samenwerken. Zij nodigt mij uit om voorstellen te doen over de organisatie van een middag- en avondprogramma om de onderlinge sfeer te verbeteren: 'Misschien iets met een vaardighedenoefening en een etentje.' De beschreven situatie en de gegeven voorbeelden wekken het vermoeden dat de onderlinge samenwerking ernstig is verstoord (veel kort ziekteverzuim, woede-uitvallen van collega's naar elkaar, een stevig roddelcircuit). Het lijkt mij niet verstandig om de oplossing meteen in een wat frivole bijeenkomst te zoeken, en dat meld ik de cliënt ook. Letterlijk: 'Mijn vertrouwen in de nu voorgestelde aanpak is klein; zo'n aanpak brengt te grote risico's met zich mee; daarvoor ben ik niet de aangewezen adviseur.' De leidinggevende is bereid om naar mijn argumenten te luisteren, en verleent later een opdracht die veel dieper op het vraagstuk ingaat (interviews, werkconferenties, en aan het einde een buitenprogramma in de Ardennen om de ontstane teamgeest te verankeren).

In het algemeen: tijdens gesprekken krijg je indirect heel veel feedback op de overtuigingskracht van je argumenten. De cliënt:

- vraagt waar je nu precies voor hebt geleerd;
- wil onder alle omstandigheden juist dat diagnosesysteem benut zien waarin jij je het minste thuis voelt;
- informeert wat jij vindt van het laatst verschenen boek over business process redesign;
- wenst een theoretische onderbouwing van je analyse;
- stelt de objectiviteit van jouw benchmark ter discussie;
- merkt geërgerd op dat allerhande zoekconferenties met betrokkenen uit de organisatie alleen maar een omweg zijn; hij heeft je immers gevraagd, omdat je verstand van het onderwerp hebt, dus waarom kom je niet zelf met een gedegen onderbouwd voorstel?
- zegt dat de strategie van het bedrijf al zo vaak ter discussie is gesteld dat iedereen nu wel weet waar het met het bedrijf naar toe moet.

Aangrijpingspunten voor inhoudelijke interventies

Adviseren is praten als Brugman, om bij de ander te ontdekken waar echte vragen, wensen of zorgen zitten, om oplossingen aan te bieden in plaats van op te dringen, een probleem werkelijk aan te pakken, het vastgeroeste in

beweging te krijgen. Als hij aan het woord is, klinkt Maup om twee redenen altijd overtuigend:

- Hij spreekt over kennis van zaken en als hij zich waagt aan speculaties, dan meldt hij de cliënt dat hij dat doet.
- Hij is een begenadigd redenaar, die het over de 'echte' dingen heeft in de beleving van de cliënt, en die in zijn argumentaties ook de juiste toon zet in de oren van de cliënt.

Weten waar je het over hebt: gelijk hebben

Als je beschikt over ervaring met het klantprobleem, en kennis van de methoden om het aan te pakken en op te lossen, heb je een breed scala van argumenten in huis om een cliënt van jouw gelijk te overtuigen. Het maakt niet uit of het gaat om een branchevraagstuk, een relatieprobleem of de invoering van nieuwe informatietechnologie, dat is afhankelijk van het specialisme van de adviseur. Onder alle omstandigheden zal de ander begrijper en opener reageren naarmate hij sterker de indruk heeft een deskundige en ervaren partner tegenover zich te hebben: iemand 'die ervoor heeft doorgeleerd, die het vraagstuk van binnenuit kent en die elders heeft bewezen over een doeltreffende aanpak voor de invoering te beschikken'.

Geen enkele adviseur maakt zich geloofwaardig als hij pretendeert 'alles van alles' te weten. Daarom *specialiseren* professionele adviseurs zich voor hun herkenbaarheid in de markt in [13, 20]:

- branches binnen de industrie, dienstverlening of overheid, bijvoorbeeld de metaal, transportwereld, grote overheidsinstellingen, onderzoeksinstituten, verzekeringsmaatschappijen;
- bedrijfsfuncties, bijvoorbeeld marketing en strategie, financieel management, logistiek, informatiemanagement, personeel en organisatie, kwaliteitszorg;
- specifieke benaderingen van projectmatig werken, interimmanagement, opleiding, vorming en training, veranderingsmanagement of werving en selectie.

Bij specialisatie blijft het echter niet. Cliënten vragen om werkbare oplossingen voor hun problemen. Die problemen kunnen we vaak niet omschrijven en oplossen binnen de afgebakende expertkennis van een adviseur. Professionals hebben daarom ten minste affiniteit met aanverwante kennisgebieden, zodat zij multidisciplinair en probleemgericht te werk kunnen gaan. Zodoende herkennen zij de valkuilen in te eng afgebakende aanpakken, en zien zij de noodzaak om iets te weten van integrale organisatievernieuwing (zie hoofdstuk III.1). En natuurlijk kan de multidisciplinair denkende professional zich op tijd laten bijstaan door de juiste collega-adviseur, die beter

thuis is op de terreinen waarin hij zichzelf minder zeker voelt. Maar hij moet dan wel zicht hebben op de kennis van zijn collega's en op de toegevoegde waarde van die kennis in het onderhavige probleem.

Anders gezegd: om overtuigend te kunnen zijn in zijn communicatie is de professional zich bewust van het specifieke T-profiel waarbinnen hij zich als deskundige kan presenteren:

- Hij is specialist op een beperkt gebied.
- Hij is vertrouwd met een scala van onderwerpen en terreinen.

Overigens: de professionele adviseur pronkt niet met kennis op een manier die kan worden opgevat als 'bluffen' [15, 22]. Als hij iets niet weet of ergens geen verstand van heeft, dan geeft hij dat ook toe (met de toevoeging: 'Maar ik zoek het na, en morgen heb je het antwoord of het telefoonnummer van een collega die er meer verstand van heeft'). Als Maup zichzelf deskundig vindt, dan nog zegt hij dat niet met zo veel woorden. Hij laat het impliciet blijken door:

- voorbeelden te geven van de manier waarop hij in afgeronde opdrachten aan het werk is geweest;
- de juiste branchetermen te gebruiken (een ingenieur praat niet over een brug maar over een 'kunstwerk');
- een intern grapje te parafraseren (het 'bankstel' in de financiële dienstverlening als verwijzing naar twee met elkaar getrouwde collega's);
- te verwijzen naar publieke geheimen (het aantal bv's dat bij de Kamer van Koophandel geregistreerd staat op adressen binnen het universiteitscomplex als illustratie van het ondernemerschap van hoogleraren en vakgroepen);
- een recent artikel in krant of vakblad aan te halen;
- desgewenst de cliënt te voorzien van referenties; terzijde: het is een goed gebruik om een cliënt eerst te vragen of hij als referent wil fungeren; sommige cliënten hebben er geen behoefte aan dat anderen weten dat er adviseurs in huis zijn geweest, omdat zij dat als een teken van zwakte beschouwen.

In hoofdstuk III.1 komen we op de kennis van de adviseur terug. Over de *vakinhoudelijke* overtuigingskracht van professionele adviseurs merken we hier ten slotte nog op dat zij – potentieel – in staat zijn om mee te praten over alle facetten van het integrale traject van probleemformulering tot en met de uitvoering van probleemoplossende maatregelen. Om het populair te zeggen: de professional laat enerzijds weten hoe hij een probleem analyseert en welke oplossingen mogelijk zijn, anderzijds toont hij aan ervaring te hebben met het maken van 'vuile handen' in alle fasen van een volledig adviesproces. Daarmee voorkomt hij dat de cliënt ófwel denkt van doen te

hebben met een abstracte theoreticus (‘wel boekenwijsheid, maar bij de vertaling naar de praktijk moeten vraagtekens worden geplaatst’) óf met een pragmaticus waarvan niet duidelijk is waarop zijn uitspraken zijn gestoeld.

Met argumenten overtuigen: gelijk krijgen

Inhoudelijke interventies zijn doorgaans op deskundigheid en ervaring gebaseerd, maar dat is niet het enige. De ene adviseur blijkt beter in staat te zijn om zijn kennis te etaleren dan de andere. Maup spreekt met verstand van zaken, en weet zijn argumentatie ook op zo’n manier te brengen dat bij de ander ‘het kwartje valt’. Dat is niet het geval als je bij een ingewikkeld betoog van een ander denkt: ‘Ongetwijfeld is het briljant wat er wordt gezegd, maar ik snap er niets van’, of: ‘Het zijn een heleboel mooie woorden bij elkaar, maar waar is het allemaal op gebaseerd?’ Het kwartje valt eerder als de adviseur moeilijke of ingewikkelde vraagstukken aan de orde stelt op een manier die zelfs voor leken begrijpelijk is.

In hun gedachtewisselingen met cliënten beschikken professionals over enkele vuistregels die hen helpen om de overtuigingskracht van hun argumenten zo groot mogelijk te maken:

- Wees er alert op dat je de door jou gehanteerde begrippen desgewenst van een definitie kunt voorzien.
- Probeer je argumenten – waar mogelijk – te bewijzen, bijvoorbeeld met behulp van onderzoeksresultaten, van verifieerbare ervaringen of bij gebrek aan beter met behulp van één voorbeeld.
- Zeker als er geen empirische bewijsvoering voorhanden is, maar ook in alle andere omstandigheden: bouw je betoog op langs logische lijnen, waarin een duidelijk verschil wordt gemaakt tussen hoofd- en bijzaken.
- Breng een beperkt aantal argumenten te berde die hout snijden in plaats van zo veel mogelijk verschillende argumenten met wisselende overtuigingskracht. Een cliënt die nog niet overtuigd is, zal het zwakste argument benutten om met tegenwerpingen te komen.
- Als je een standpunt te verdedigen hebt, bereid je dan voor door er de voordelen van te inventariseren, maar ook de nadelen. Iemand die twijfelt zal minder snel een oppositionele houding aannemen als de adviseur zelf naast de pro’s ook de contra’s benoemt. Dat versterkt de idee dat de adviseur geen eigen belangen nastreeft, maar de cliënt zo objectief mogelijk probeert te ondersteunen in zijn besluitvorming.

Tot slot van deze paragraaf beschrijven we drie bijzondere manieren van discussiëren en van het gebruik van argumenten om de gesprekspartner te overtuigen. Daarbij blijven we binnen de grenzen van het terrein waar we met argumenten overtuigen, maar – desondanks – gaat het niet om het

inhoudelijk gelijk hebben (je kunt ze ook toepassen als je alleen maar pertinente onwaarheden te verkondigen hebt).

Het onderwijsleergesprek: de Sokratische methode

In het onderwijsleergesprek geeft de adviseur geen enkel concreet advies en formuleert hij geen enkele stelling in de zin van: 'Klant, als ik jou was, zou ik dat zó aanpakken...'. Deze methode bewijst haar waarde vooral in situaties waarin het belangrijk is dat de cliënt zich volledig achter een bepaalde conclusie schaart, of als de cliënt zich moeilijk laat overtuigen. Als Maup gebruikmaakt van wat wel de Aristotelische methode wordt genoemd, ontwerpt hij vooraf een volstrekt sluitende logische redenering (en dat is een behoorlijk moeilijke opgave), die omgezet kan worden in een beslissingsboom. In het gesprek met de cliënt stelt Maup uitsluitend vragen. De cliënt komt in zijn beantwoording van die vragen op eigen kracht bij de conclusie die Maup vooraf al had geformuleerd [1, 18].

Een voorbeeld. De leidinggevende is ervan overtuigd dat zijn medewerkers uit onwil opdrachten niet uitvoeren. De adviseur ontdekte dat het negeren van opdrachten vooral het gevolg is van onduidelijke communicatie door de leidinggevende. Met het vaker herhalen van de boodschap, het uitleggen van de bedoeling van de actie, en met het vragen of de medewerker ermee aan de slag kan, is het probleem vermoedelijk opgelost [2]. Het gesprek wordt als volgt gevoerd:

Adviseur: 'Klant, als ik het goed begrijp, dan bespeur jij onwil bij de medewerkers van de afdeling om jouw opdrachten uit te voeren. Klopt dat?'

Cliënt: 'Klopt.'

Adviseur: 'Heb je kinderen?'

Cliënt: 'Ja, drie. Twee meisjes van zestien en dertien en een jongetje van zes.'

Adviseur: 'Gehoorzamen die?'

Cliënt: 'Meestal wel, maar het kost hopen energie. Mijn vrouw en ik zeggen wel eens tegen elkaar: "Als je bij die drie niet vijf keer achter elkaar herhaalt wat je wilt, als je niet uitlegt waarom iets moet gebeuren, en als je daarna niet nog eens uitdrukkelijk vraagt of het begrepen is, dan lijkt het wel of ze alle drie stokdoof zijn".'

Adviseur: 'Uiteraard zijn er verschillen tussen het opvoeden van kinderen en het motiveren van medewerkers, maar zijn er ook overeenkomsten?'

Cliënt: 'Nou, daar heb ik nog nooit over nagedacht. Maar nu je het vraagt: in beide gevallen probeer je bij mensen te bereiken dat ze min of meer uit vrije wil de dingen doen waarvan jij vindt dat ze nodig zijn.'

Adviseur: 'Wat zou er gebeuren als je in jouw functie van leidinggevende wat meer dezelfde dingen zou doen als in het opvoeden van je kinderen: herhalen, uitleggen en vragen of het begrepen is.'

Clïënt: 'Oké, ik vat hem. Dat vind ik de moeite waard om eens te proberen!'

Jaren geleden presenteerde Marcel van Dam op de televisie *De achterkant van het gelijk*. Dat was de perfecte illustratie van de Sokratische methode: door het stellen van vragen de gesprekspartner verleiden om de antwoorden te geven die uiteindelijk leiden tot de conclusie waar het de adviseur bij voorbaat om ging.

Om nog even in televisiesferen te blijven: degenen die wel eens afleveringen hebben gezien van inspecteur Columbo, kunnen zich misschien voorstellen waarom ik een fan ben van de timing waarmee deze geconstrueerde detective zijn vragen stelt. Peter Falk in zijn rol van inspecteur Columbo heeft als kenmerk dat hij op het moment vóórdat hij de ruimte verlaat waar ook de verdachte zich bevindt, naar zijn hoofd grijpt en als het ware gedachteloos zoiets opmerkt als: 'Oh ja, nog één vraagje, heb jij een idee hoe het mogelijk is dat de door jou aangewezen moordenaar het moordwapen in de linkerhand van het slachtoffer kon leggen, terwijl jij als enige kon weten dat het slachtoffer linkshandig was?'

Doorgaans heeft de gesprekspartner alle weerstandsschilden afgelegd op het moment dat de adviseur het officiële gedeelte van het gesprek heeft beëindigd (Terzijde: de 'echte' onthullingen in een interview hoor je ook pas na de formele afsluiting. Nadat je het notatieblok met aantekeningen hebt dichtgeklapt en nog even blijft zitten, zegt de geïnterviewde: 'Off the record, wat in het kader van dit onderzoek natuurlijk niet aan de orde kan komen is dat...').

Paradoxaal interveniëren

In de regel worden in een discussie eerst de – veronderstelde – tegenstellingen aan de oppervlakte gebracht, daarna wisselt men argumenten ten gunste en ten nadele van de diverse oplossingen uit, en uiteindelijk komt men tot een compromis over wat als 'de' waarheid wordt beschouwd. Bij de methode van paradoxaal interveniëren kiest de adviseur voor een andere weg om zijn gelijk van de cliënt te krijgen. Paradoxaal interveniëren heeft zijn waarde bewezen in gevallen waarin de cliënt als boodschappen uitstraalt: 'Adviseur, jij bent over mijn probleem niet deskundig', 'Adviseur, je kunt nu wel beweren dat ik een probleem moet zien, maar ik heb helemaal geen probleem', of: 'Wat je ook probeert, deze organisatie zit zo vastgeroest dat verandering bij voorbaat al onmogelijk is.' De adviseur vermijdt in zijn reactie elke suggestie van 'vechtgedrag', en voorkomt daarmee het ontstaan van *wellus-nietusdiscussies* [26].

Dat doet hij concreet door de opvattingen en uitspraken van de cliënt:

- te accepteren en ze te bevestigen; de basishouding is dat je je als deskundige in principe bescheiden opstelt, aangeeft er niet op uit te zijn om de woordenstrijd op punten te winnen: je geeft bij voorbaat toe;
- te extrapoleren, dat wil zeggen: de cliënt uit te nodigen om wat hij doet en zegt nog uitgesprokener te doen en te zeggen;
- als oplossing voor te schrijven: de adviseur erkent bijvoorbeeld dat de organisatie er letterlijk alles aan heeft gedaan om het voorliggende probleem op te lossen en dat de enige remedie is om maar met het probleem te leren leven.

Een voorbeeld. De cliënt opent met: 'Adviseur, welkom. Ik weet dat je door mijn baas bent uitgenodigd om hier een probleem op te lossen. Vat het niet persoonlijk op, maar er is hier helemaal geen probleem, laat staan dat ik zelf ergens onder gebukt ga.' De adviseur waakt er in dit voorbeeld voor om de cliënt vervolgens een probleem aan te praten en reageert: 'Mooi, blijkbaar zijn er wat misverstanden ontstaan waardoor ik inderdaad de indruk heb gekregen dat er hier iets te verbeteren viel. Nu dat niet het geval is, drink ik met plezier mijn koffie op, we keuvelen nog wat en ik verdwijn.' Paradoxaal genoeg reageren heel veel potentiële cliënten met: 'Mooi, dat is dan geregeld. Maar nu je hier toch bent, zou ik je oordeel eens willen horen over het volgende probleem. Ik zit er een beetje mee, maar mijn bazen willen niet luisteren.' Om vervolgens het probleem aan te kaarten waarvoor jij door hun bazen bent gevraagd. Overigens: één op de tien keer zegt de cliënt dat je inderdaad kunt vertrekken omdat er niets aan de hand is, en dat moet je dan accepteren.

Variëren in het niveau van je interventies

De cliënt ervaart een probleem, denkt dat voor dat probleem een oplossing kan worden gevonden, voelt er zich verantwoordelijk voor dat het probleem daadwerkelijk wordt aangepakt, en gaat ervanuit dat de adviseur waardevolle bijdragen aan de aanpak kan leveren. Als Maup het probleem van de cliënt herkent en hij vindt het zelf ook een probleem, dan is hij in staat om een aanpak en oplossing aan te reiken. Hij is er zelfs op voorbereid dat de cliënt zijn eerste voorstel afwijst; dan komt hij met een alternatief, misschien nog een en misschien zelfs nog een derde. Ook als de cliënt zijn volgende voorstellen blijft afwijzen, staat Maup niet met lege handen: hij is dan altijd nog in staat om de cliënt te steunen met interventies van een ander niveau. Feltmann [6, 7] benoemt drie niveaus: probleem oplossen, kader verruimen en denkstijl ontwikkelen.

Probleem oplossen. De adviseur profileert zich met zijn vaktechnische kennis en vaardigheden. Om problemen op te lossen levert hij een methode die de cliënt niet kent, nog niet heeft geprobeerd, of waarbij het de cliënt aan tijd

ontbreekt om het zelf aan te pakken. We typeren de adviseur, die het probleem tot het zijne maakt, als de vakinhoudelijke expert.

Een voorbeeld: 'Adviseur, ik heb een gat in het dak van mijn privéwoning en dat leidt tot ellende: lekkages als het flink regent, door de tocht krijgen we het niet warm gestookt, kortom: er moet iets gebeuren.' De adviseur antwoordt: 'Lastig zo'n gat. Gelukkig heb ik verstand van het repareren van kapotte daken, en ik stel voor om het gaatje met teer dicht te smeren.' De cliënt vindt dat geen goed voorstel, omdat hij wantrouwend staat tegenover het gebruik van gasbranders vanwege het brandgevaar. De adviseur komt met een paar andere voorstellen ('Dakbedekking helemaal vernieuwen?' 'Nee', zegt de cliënt, 'is pas een paar jaren geleden gebeurd'), waarvan er een is die de cliënt acceptabel vindt. De adviseur/reparateur gaat aan het werk en als hij zijn best doet, houdt hij er een tevreden cliënt aan over. Maar wat nou, als de cliënt ook zijn twaalfde voorstel afwijst?

Kader verruimen. De adviseur kan zich dan richten op het herkaderen van de denkwereld van de cliënt. Deze gaat het ervaren probleem daardoor op een andere manier verwoorden of verbeelden en soms verdwijnt het probleem daardoor. Zelf gebruik ik voor het herkaderen nog wel eens de acht verschillende zienswijzen van Morgan op hetzelfde fenomeen die we in hoofdstuk II.3 uitgebreider zullen beschrijven.

Voortzetting van het voorbeeld, waarin de cliënt alle voorstellen om het lekkende dak daadwerkelijk te repareren heeft afgewezen ('is al geprobeerd', 'werkt elders wel maar hier niet', 'die oplossing wordt te duur', 'die aanpak heeft alleen maar een kortetermijneffect', enzovoort). De adviseur zegt: 'Klant, blijkbaar zitten we met een moeilijk oplosbaar probleem, waarvoor buitengewoon veel energie, tijd, geld en kennis nodig is om het daadwerkelijk op te lossen. Als het moet, dan kan dat uiteraard, maar ik wil je eerst iets anders vragen. Uit een van onze vorige contacten kan ik me herinneren dat je aan het nadenken was over de aanleg van een dakterras. Nu het begin van de sloop er al is, zou dit gat de aanleiding kunnen zijn om dat plan nú uit te voeren in plaats van over een paar jaar.' De cliënt kijkt even verbaasd en antwoordt: 'Zo had ik het nog niet bekeken. Bedankt voor de tip; ik ga er serieus werk van maken!'

Denkstijl ontwikkelen. Een denkadviser confronteert de cliënt met diens stereotype redeneringen, aannames en vanzelfsprekendheden, die blijkbaar knellend werken. Een bekende valkuil voor managers: 'Ik ben hard toe aan twee weken vakantie, maar ik kan nu niet worden gemist op de afdeling.' Vooral in de hoofdstukken II.1, III.2 en III.3 worden mogelijkheden aangereikt voor interventies op dit niveau.

Nog één keer terug naar het voorbeeld. De adviseur zegt: 'Klant, voordat we afscheid van elkaar nemen, wil ik iets bij je toetsen. Het viel me op dat je zopas erg enthousiast werd over mijn advies om eerder dan verwacht de wens te realiseren om een dakterras aan te leggen, omdat daarmee tegelijkertijd een probleem werd opgelost. Nu ken ik je als iemand die in zijn werk erg creatief en flexibel kan zijn. Waarom had je de hulp nodig van een adviseur om tot een oplossing van je probleem te komen buiten de vaktechnische kaders?' Als de cliënt daarvoor open staat, ontwikkelt zich vervolgens een gesprek waarin het accent overwegend ligt op de persoonlijkheid en manieren van denken van de cliënt.