

DENKADVISEREN

SPELEN MET WAT JE ZIET, ZEGT EN DENKT

Problemen in organisaties

In organisaties gaat veel goed. Maar soms lopen professionals vast in tegenstrijdige belangen, complexiteit of ongrijpbare vaagheden. In zulke situaties kunnen andere professionals aansluiten om te helpen de kar weer uit de modder te trekken. Talloze management- en organisatieadviseurs staan klaar om te helpen bij allerlei problemen op de werkvloer. Een specifiek type adviseur is de 'denkadviseur'. Om uit te leggen wat die doet maakt bedenker van dit concept Edu Feltmann grofweg onderscheid tussen vier ordes van grootte van de problemen:

- Eerste orde problemen kunnen opgelost worden medewerker zelf. Dit zijn vraagstukken waarvoor medewerkers zelf de kennis hebben of zaken die ze onderling kunnen afstemmen.
- Tweede orde problemen kunnen medewerkers niet meer zelf oplossen en dan wordt een manager ingeschakeld. Het gaat hier bijvoorbeeld over coördinatie met een grotere groep, strategische vraagstukken of zaken waarvoor de medewerkers de kennis of informatie niet hebben.
- Derde orde problemen kunnen managers niet meer zelf oplossen en dan kan een organisatieadviseur de oplossing aanreiken. Hier gaat het om bijvoorbeeld procesontwerpen, organisatieontwikkeling, cultuurontwikkeling of hele specialistische kennis.

- Vierde orde problemen ten slotte kunnen ook de slimste organisatieadviseurs niet meer oplossen. Het gaat hier om complexe vraagstukken waarvoor meer tijd of meer geld het probleem niet oplost omdat het gaat over stijl, cultuur, overtuigingen of paradigma's die onder druk staan. Hier kan denkadvies van nut zijn.

Wanneer de manier van denken onderdeel van het probleem is geworden

Spelen met wat je ziet

Denkadviseren is van nut wanneer de manier waarop we ergens over denken onderdeel van het probleem is geworden en de probleembeleving ook in stand houdt. We zitten dan in een bepaalde groef van denken waarmee we onszelf gevangen houden. Juist managers en organisatieadviseurs zijn bevattelijk voor deze gevangenschap. Die valkuil komt onder andere doordat zij getraind zijn om te denken in "managementoplossingen" en daardoor als het ware slechtziend zijn geworden voor andere denkrichtingen en oplossingen.

Kan jij horen wat ik denk?

Een denkadviser heeft extra aandacht voor HOE mensen waarnemen, denken en praten. Dit zijn zaken die in het dagelijks verkeer vrijwel automatisch gaan. Ik zie, ik denk en ik praat zonder problemen. Maar zodra we gaan nadenken over ons zien, denken en praten breekt deze illusie van eenvoud snel open. Zie ik wel wat ik zie, of zie ik vooral wat ik herken: als je een blauwe auto hebt gekocht lijkt de stad opeens vol te zitten met blauwe auto's. En als ik daarover praat, komen mijn woorden dan één op één overeen met wat ik zag, of zijn er vele manieren om het te verwoorden? En als jij mij hoort praten, kan je dan ook mijn intenties horen of hoor je slechts je eigen interpretaties van de klanken die jouw oren bereiken? Deze vragen maken bewust van hoe ingewikkeld waarnemen, denken en praten al snel is. Een medecursist bij de leergang denkadviseren verzuchtte op een dag "tja, dan kun je alles wel ter discussie stellen". En dat klopt, want bij denkadviseren blijft weinig gespaard van discussie, of beter gezegd, blijft weinig vrij van verwondering. In een denkadvisgesprek kunnen taaie problemen dan ook onverwacht interessant, wonderlijk, fluïde, speels, grappig, ongrijpbaar en kristal helder worden.



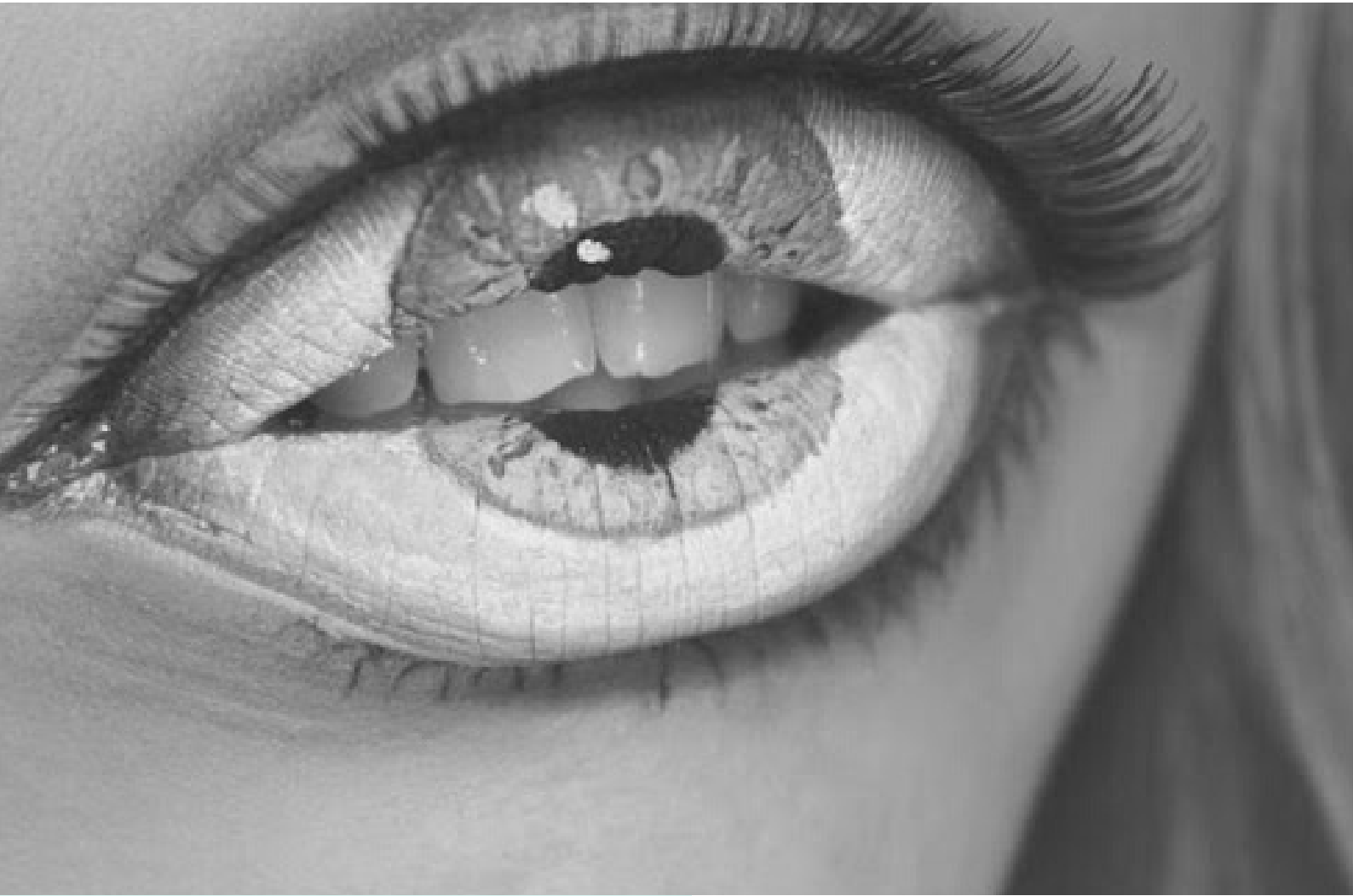
Spelen met problemen

In organisaties wordt veel gezien, gedacht en gesproken. En dat is voor een groot deel probleemloos. Veel problemen staan schijnbaar los van hóe er gekeken, gedacht en gesproken is. Problemen zijn feiten en als je die systematisch onderzoekt kom je vanzelf tot de juiste oplossingen. Maar soms blijken de problemen taai en weerbarstig. Bij problemen van de Vierde Orde werkt de systematische aanpak niet meer en past een creatiever, intuïtiever en doorbrekender aanpak beter. Een denkadviseur onderzoekt ook de feiten, maar heel vaak blijken die feiten niet zo hard te zijn als ze leken en blijken het toch interpretaties van feiten te zijn. “Mogelijke, maar niet noodzakelijke interpretaties” noemt Edu dat. Mogelijk, maar niet noodzakelijk betekent dat er nog meer interpretaties mogelijk zijn die ook allemaal relevant, waar en onderbouwd kunnen zijn. Maar die verschillende interpretaties hebben wel een verschillende impact en hebben verschillende oplossingseisen. De kunst van de denkadviseur is het spelen met zienswijzen om probleemzieners te helpen om te komen tot andere -en voor hen meer aantrekkelijke- interpretaties van de feiten. Dat betekent dat de focus niet zozeer ligt op wat de feiten zijn, maar vooral op welke interpretaties aan die feiten worden gegeven. Edu maakt daarbij onderscheid in drie niveaus van adviesgesprekken:

1. Mono-paradigmatisch: de adviseur adviseert binnen het paradigma van de klant/probleemziener.
2. Poly-paradigmatisch: de adviseur adviseert vanuit verschillende paradigma's.
3. Meta-paradigmatisch: de adviseur adviseert paradigma overstijgend.

Spelen met taal

In een denkadviesgesprek kunnen alle drie de niveaus voorbijkomen, maar het derde niveau heeft vaak wel het zwaartepunt. Metaparadigmatisch betekent dat de adviseur niet in het paradigma of in de taal van de klant hoeft te blijven spreken, maar het denken oprekt door een vraagteken te zetten achter de dominante denk- en spreekstijl zelf. De denkadviseur hoeft dan ook geen inhoudelijk specialist te zijn in het onderwerp van de klant. De denkadviseur verwondert zich, is belangeloos, luistert met volle aandacht en is opmerkzaam naar wonderlijke patronen in het denken en spreken van de klant. Een voorbeeld is dat klanten vaak praten over hun probleem “daar en dan” en niet bewust zijn van hun denken en spreken in het “hier en nu”, terwijl in die laatste opvallend vaak patronen te herkennen zijn die de probleembeleving in stand houden en blind maken voor andere oplossingen.



Verwondering als ingang naar een nieuwe zienswijze

Een manager vertelde mij bijvoorbeeld bij een intakegesprek uitgebreid over hoe medewerkers niet naar hem leken te luisteren, hoe goed hij het ook uitlegde en hoeveel voorbeelden hij ook gaf. Dit alles deed hij in een lange monoloog zonder bij mij te checken of ik hem wel volgde en of ik wel behoefte had aan nog meer voorbeelden. Toen ik mijn verwondering uitsprak over de manier waarop hij mij zijn verhaal vertelde realiseerde hij zich dat écht contact maken met zijn gesprekspartner voor hem soms een uitdaging is. Vanaf dat moment ontstond een totaal ander gesprek waarin we veel meer met elkaar in gesprek waren over hoe hij meer rapport met zijn medewerkers kon creëren.

Bij een denkadviesgesprek is er geen sprake van de betutteling en goed bedoelde bemoeizucht die in veel 'normale' adviesgesprekken wel snel zo dwingend aanwezig is. In plaats daarvan blijft de adviesvrager specialist én eigenaar van zijn vraagstuk en wordt als het ware uitgenodigd om op volstrekt nieuwe manieren te kijken, praten en denken over zijn vraagstuk. Vanuit die andere zienswijzen worden dan, als vanzelf, geheel nieuwe en vooraf ondenkbare oplossingen zichtbaar.

*Lees meer informatie over
denkadviseren en over
opleidingsmogelijkheden op
www.denkadviseren.nl.*