

Organisatieadvies in de maak

OVER ORGANISATIECONCEPTEN EN DE CONSTRUCTIE VAN
PROBLEMEN EN OPLOSSINGEN IN DE CLIËNT-ADVISEURRELATIE

In dit artikel onderzoeken wij de wijze waarop problemen en oplossingen worden geconstrueerd in een cliënt-adviseurrelatie. Adviseurs spelen een prominente rol in het aanbod van nieuwe organisatieconcepten op de markt, maar onduidelijk is hoe zij nu eigenlijk met deze concepten omgaan in hun opdrachten binnen cliëntorganisaties. Gebruikmakend van het werk van Schön betoogt deze studie dat adviseurs het construeren van problemen en oplossingen niet zien als iets dat gedetermineerd wordt door organisatieconcepten en daarmee vooraf al vaststaat, noch als iets dat vooraf geheel onbepaald is en pas in het proces zelf vorm krijgt. Onze analyse onderscheidt verschillende sleutelfactoren, gerelateerd aan de klant, de adviseur en de adviessituatie, die de variëteit aan meer of minder gedetermineerde routes in een opdracht beïnvloeden. Dit heeft enkele belangrijke implicaties voor het kijken naar de rol van nieuwe concepten en methoden binnen de cliënt-adviseurrelatie en biedt adviseurs en hun klanten een raamwerk voor reflectie over de manier waarop zij samen het proces vormgeven.

Inleiding

Adviseurs zijn voortdurend betrokken bij het ontwikkelen en promoten van vooruitstrevende oplossingen voor managementproblemen. Welbekend is dat adviseurs een belangrijke rol spelen bij de verspreiding van nieuwe organisatieconcepten op de markt voor managementkennis (Abrahamson, 1996; Kipping, 1999; Suddaby en Greenwood, 2001; Clark en Fincham, 2002; Sahlin-Andersson en Engwall, 2002). Door het promoten van deze concepten vestigen zij de aandacht van managers op specifieke organisatieproblemen en bieden daaraan gekoppeld gestructureerde aanpakken om deze op te lossen. Recent is er aandacht gekomen voor de manier waarop adviseurs een repertoire ontwikkelen om de commercialisatie en implementatie van deze concepten te ondersteunen (Heusinkveld et al., 2004; Heusinkveld en Benders, 2005). Een belangrijke vraag die nog openstaat, is hoe adviseurs eigenlijk met concepten omgaan in hun



Stefan Heusinkveld en Klaasjan Visscher

Dr. S. Heusinkveld is verbonden aan de Nijmegen School of Management van de Radboud Universiteit Nijmegen als postdoc.

Dr. ir. K. Visscher is universitair docent aan de faculteit Bedrijf, Bestuur en Technologie van de Universiteit Twente.

opdrachten binnen cliëntorganisaties. In welke mate determineren deze concepten en hun onderliggende methodes de manier waarop het probleemoplossingsproces vorm krijgt? Praten adviseurs klanten problemen aan om simpelweg deze gestandaardiseerde oplossingen te kunnen verkopen of kan, relatief onafhankelijk van deze concepten, de 'therapie' alsnog alle kanten op schieten? Verschillende auteurs komen met een dubbele boodschap: concepten en modellen zijn zeer bruikbaar in het proces van probleemoplossing – ze zijn niet voor niets zo populair onder managers en adviseurs – maar ze moeten niet te rigide worden toegepast en meer als leidraad dan als religie worden gezien (Ten Have et al. 1999; Werr, 1999; De Waal en Bulthuis, 2002). Het blijft echter onduidelijk hoe concepten nu daadwerkelijk worden gebruikt in de praktijk. Werr geeft bijvoorbeeld aan dat: 'De toepassing van deze kennis wordt nauwelijks bediscussieerd' (2002, p. 104).

In dit artikel onderzoeken we de wijze waarop problemen en oplossingen worden geconstrueerd binnen de relatie tussen cliënt en adviseur. Als startpunt zullen we het werk van Schön (1983, 1987) gebruiken, omdat dit ons belangrijke inzichten verschaft in de wijze waarop probleemoplossingsprocessen verlopen in de organisatiepraxis. We zullen ons met name richten op zijn begrippen '*namen*' en '*framen*', die nog weinig aandacht hebben gehad in de literatuur over organisatieconcepten en de cliënt-adviseurrelatie. Aan de hand van ruim zestig interviews betoogt het artikel dat adviseurs het construeren van problemen en oplossingen niet zien als iets dat gedetermineerd wordt door organisatieconcepten en daarmee vooraf al vaststaat, noch als iets dat vooraf geheel onbepaald is en pas in het proces zelf vorm krijgt. Onze analyse onderscheidt verschillende sleutelfactoren, gerelateerd aan de klant, de adviseur en de adviessituatie, die de variëteit aan mogelijke meer of minder gedetermineerde routes in een opdracht beïnvloeden. Zoals we zullen beargumenteren in het artikel heeft dit enkele belangrijke implicaties voor het kijken naar de rol van nieuwe concepten en methoden binnen de cliënt-adviseurrelatie en biedt het adviseurs en hun klanten een raamwerk voor reflectie over de manier waarop zij samen het proces vormgeven.

1. Een aanbod van problemen en oplossingen

EEN MARKT VOOR ORGANISATIEADVIES

Organisaties zijn altijd geconfronteerd geweest met een variëteit aan verschillende problemen (Lammers, 1988; Brunsson en Olsen, 1997). De persistentie van deze problemen voorziet in een vruchtbare bodem voor het introduceren van nieuwe en beloftevolle oplossingen. Organisatie adviseurs spelen hier pragmatisch op in (Benders et al., 2001) en nemen meer en meer een prominente positie in op de markt voor deze oplossingen (Clark en Fincham, 2002; Faust, 2002). Zij zijn daarmee in toenemende mate bepalend voor wat in de markt gezien wordt als relevante problemen en legitieme oplossingen (Abrahamson, 1996; Kieser, 1997; Ten Bos, 2000). Kritische benaderingen betogen zelfs dat adviseurs organisaties problemen aanpraten om zo hun oplossingen naar binnen te kunnen lood-

sen en daarmee hun business uit te bouwen (Staute, 1996; O'Shea en Madigan, 1997; Pinault, 2000). Zo stelt Kieser bijvoorbeeld dat 'adviseurs die een nieuw managementconcept samenstellen, ook het organisatieprobleem construeren waarop de oplossing past' (2002, p. 180). Dit vestigt vooral de aandacht op de retorische strategieën die adviseurs gebruiken om duidelijk te maken dat zij dé oplossing hebben voor de managementproblemen die ze zelf aanstippen. Ook andere auteurs betogen dat de wijze waarop problemen en oplossingen worden gepresenteerd, een essentieel onderdeel vormt van het aanbod van adviesdiensten (Fincham, 1995; Clark en Salaman, 1996; Furusten, 1999). Jackson (1996) identificeert in zijn analyse bijvoorbeeld drie centrale kenmerken in de manier waarop een concept als BPR door goeroes en adviseurs is gepresenteerd op de markt. Op de eerste plaats merkt Jackson op dat wordt ingespeeld op angstgevoelens bij managers door een constellatie van verschillende ontwikkelingen in de bedrijfsomgeving te schetsen die een bedreiging vormen voor het voortbestaan van organisaties. Ten tweede wordt empathie getoond voor de moeilijke situatie waarin de manager zich bevindt en wordt de mogelijkheid voor verandering benadrukt. Dit wordt bijvoorbeeld gedaan door het laten zien van voorbeelden van managers die op een succesvolle manier hebben weten om te gaan met deze bedreigingen (zie ook Røvik, 2002). Ten slotte wordt een utopistisch beeld geschetst van de mogelijke nieuwe situatie, door de opbrengsten te benadrukken wanneer de geboden veranderingsaanpak gevolgd wordt.

Uit het bovenstaande zou men kunnen opmaken dat de concepten die adviseurs aanbieden, bepalend zijn in hun adviesdiensten en dat daarmee de problemen en oplossingen al min of meer vaststaan. In aanvulling hierop betogen Berglund en Werr (2000) dat adviseurs hun kennisproducten weliswaar als geobjectiveerde en universele oplossingen aanprijzen, maar tegelijkertijd het belang benadrukken van een uitgebreide ervaringsbasis, zoals zij die alleen bezitten. Het adopteren van een concept per se is dan ook niet genoeg. Om de abstracte principes van een nieuw concept op een voor de organisatie waardevolle manier te contextualiseren is de expertise van de adviseur vereist. Adviseurs maken het duidelijk, zoals Kieser beweert: '...dat intuïtie zoals alleen een expert kan hebben, onontbeerlijk is' (2002, p. 179). Hierdoor positioneren adviseurs zich als '*obligatory passage points*' (Latour, 1987; Berglund en Werr, 2000, p. 650) in de realisatie van de universele en geobjectiveerde oplossingen die ze promoten op de markt.

ADVISEURS EN CLIËNTORGANISATIES

Als we kijken naar onderzoek dat zich meer richt op de organisatiecontext waarbinnen de cliënt-adviseurrelatie vorm krijgt, zien we dat het vaststellen van problemen en de implementatie van oplossingen niet geheel onproblematisch verloopt (Bloomfield en Danieli, 1995; Sturdy, 1997; Wright, 2002). Er wordt hierin betoogd dat niet alleen de aanbieders zoals adviseurs bepalend zijn, maar dat met name de klant een grote rol speelt in wat er als relevant probleem wordt gezien en hoe de 'therapie' verloopt (Clark, 1995; Benders et al., 1998). Net als in de interactie tussen klanten en managementgoeroes waarin 'betekenissen en identiteiten worden geproduceerd en geconsumeerd door de interactie tussen goeroe en

cliënt' (Clark en Salaman, 1998, p. 46), worden zowel adviseurs als cliënten hier gezien als reflexieve en kritische participanten in een proces waarin steeds opnieuw problemen en oplossingen worden geconstrueerd en gereconstrueerd. Hierdoor kan de uitkomst moeilijk vooraf worden vastgesteld en kan het advies-traject alle kanten op springen. Deze meer interactieve kijk voedt het idee dat het probleemoplossingsproces moet worden beschouwd als een proces met een open einde dat 'geen ex ante structuren bevat' (Fincham, 1999). De cliënt is niet noodzakelijkerwijs het slachtoffer van de retorische kunsten van de adviseur en de adviseur is niet a priori een speelbal van een cliëntorganisatie. Deze kijk benadrukt dan ook dat elk probleemoplossingsproces binnen een cliënt-adviseurrelatie uniek, amorf en daarmee hoogst onvoorspelbaar is.

Een belangrijk element dat deze onvoorspelbaarheid over het te volgen traject voedt, is wederzijdse onzekerheid binnen de relatie (Sturdy, 1997). Managers staan vaak open om met adviseurs van gedachten te wisselen over actuele problemen en vooruitstrevende oplossingen, maar proberen tegelijkertijd toch te tonen, met name tegenover hun stakeholders, dat vooral zij en niet de adviseur de touwtjes in handen hebben (Werr en Styhre, 2002). Daarbij komt dat de ambiguïteit van de kennisproducten van de adviseurs en de moeilijkheid om de kwaliteit van de diensten te beoordelen een belangrijke bron van onzekerheid creëren voor cliënten (Clark, 1995; Glückler en Armbrüster, 2003). Maar onzekerheid zit niet alleen bij de cliënt. Adviseurs staan onder zware druk om oplossingen aan te dragen en plannen te maken, vaak op momenten dat zij nog weinig mogelijkheden hebben gehad zich goed in de probleemsituatie te verdiepen. Bovendien produceren zij hun diensten in een politiek geladen omgeving, waardoor hun visies en oplossingen niet noodzakelijkerwijs zonder problemen worden geaccepteerd (Pettigrew, 1975), een gegeven dat onvermijdelijk de onzekerheid bij de adviseur aanwakkert. Vanuit dit beeld worden problemen en oplossingen niet gezien als iets dat vooraf al vaststaat, maar als iets dat a priori onbepaald is en continu ter discussie wordt gesteld, waardoor het probleemoplossingsproces binnen een cliënt-adviseurrelatie wordt beschouwd als '...een voortdurend proces van samenwerking, strijd en conflict tussen verschillende groepen in een organisatie' (Bloomfield en Danieli, 1995, p. 25).

Gestructureerde methoden achter een concept maken het mogelijk om wederzijdse communicatie te stimuleren en daarmee onzekerheid bij zowel cliënten als adviseurs voor een deel weg te nemen (Werr et al., 1997). Deze gecodificeerde aanpakken worden gezien als cognitieve ondersteuning voor adviseurs in het adviestraject, omdat zij een raamwerk of stappenplan bieden dat richting geeft aan acties en adviseurs door het moeras heen kunnen loodsen. Het blijkt echter dat adviseurs deze aanpakken vaak niet nauwgezet volgen. Methoden zijn niet direct bepalend voor de acties van adviseurs, maar het is juist de improvisatie hierop die als kenmerkend wordt gezien voor advieswerk (Visscher en Rip, 1999; Morris, 2001). Improvisatie met methoden is bijvoorbeeld nodig om tot het 'echte' probleem en *tailor-made* oplossingen te komen. In veel prescriptieve literatuur over adviseren wordt dan ook gesteld dat adviseurs wel iets van een model dienen te bezitten om te voorkomen dat ze in het begin van een opdracht verdrinken in de informatie, maar dat ze ook weer niet een vast patroon in gedachten

moeten hebben en goed naar de klant moeten luisteren (Greiner en Metzger, 1983; Holtz, 1983; Nathans, 1991; Vrakking en Cozijnsen, 1994). Improvisatie in de toepassing van methoden is niet alleen noodzakelijk om tailor-made oplossingen te bieden, maar ook om het interne kennissysteem te voeden (Werr en Stjernberg, 2003). Of zoals Werr stelt: '... het is in het proces van vertaling van de abstracte concepten in een methode naar specifieke situatie dat leren plaatsvindt' (1997, p. 306). Het blijft echter onduidelijk hoe adviseurs tot deze variaties en improvisaties komen gedurende de uitvoering van hun opdrachten.

2. Framing en naming

Uit bovenstaande discussie blijkt dat adviseurs als belangrijke aanbieders van concepten worden gepresenteerd en dat aan hen een grote invloed wordt toegeschreven op wat de consumenten van managementkennis zien als relevante organisatieproblemen en legitieme oplossingen. Studies op organisatieniveau laten zien dat het introduceren van oplossingen niet geheel onproblematisch is en ook veel tekstboeken presenteren het proces als *open-ended*. Wat de discussie echter ook laat zien, is dat er nog weinig aandacht is voor hoe concepten worden gebruikt in de cliënt-adviseurrelatie, en meer specifiek hoe deze concepten in meer of mindere mate bepalend zijn voor de variëteit aan alternatieve routes in een probleemoplossingsproces. Als vertrekpunt voor het verder verkennen van de rol van concepten in de wijze waarop problemen en oplossingen worden geconstrueerd in een cliënt-adviseurrelatie maken we gebruik van het werk van Donald Schön (1983; 1987). Dit bevat belangrijke inzichten over de constructie van problemen en oplossingen en het verloop van probleemoplossingsprocessen. We zullen ons hierbij vooral toespitsen op de centrale begrippen namen en framen. Framen is het leggen van een raamwerk, concept of model op een probleemsituatie, wat daarmee een startpunt creëert voor een probleemoplossingsproces. Een frame is volgens Schön een hypothese op basis waarvan een situatie verder kan worden geëxploreerd. Binnen het gekozen frame worden denkstappen gezet die geëvalueerd kunnen worden in termen van de wenselijkheid van verwachte consequenties, de consistentie met eerdere stappen en de gecreëerde mogelijkheden. Wanneer men vast komt te zitten in een frame, bijvoorbeeld omdat de consequenties ongunstig uitpakken, of vanwege het feit dat bepaalde condities niet aanwezig zijn, kan men de situatie reframen door een ander model of concept op de situatie te leggen. Een probleemoplossingsproces is 'een spel met de situatie', waarin je zetten uitprobeert en luistert naar de reactie van de probleemsituatie om die verder te verkennen en de geschiktheid van het frame te bevestigen dan wel te verwerpen. Een adviseur zou in een bepaalde situatie bijvoorbeeld BPR als frame kunnen kiezen en zich de vraag kunnen stellen 'Wat als deze organisatie BPR nodig heeft?'. Vervolgens werkt hij dit frame uit in termen van noodzakelijke condities en mogelijke consequenties. Een van die condities is dat een sterk management vereist is om BPR te implementeren. Als er indicaties zijn dat dit niet het geval is in de betreffende organisatie, zou men ervoor kunnen kiezen het ingrijpende BPR-frame los te laten en de situatie te reframen, bijvoorbeeld als een

organisatie waarin de huidige structuur gepolijst en het management versterkt moeten worden. Vervolgens kan hij dit nieuwe frame weer doorexerceren.

Sterk vervlochten met framen is het begrip namen (Schön, 1983; 1987). Namen is het herkennen van een probleemsituatie en het kiezen van een passend frame. Volgens Schön is het van belang om situaties te framen zonder ze te reduceren tot standaardproblemen. Het zou geen proces moeten zijn van dingen in hokjes stoppen, het direct categoriseren als een bekend soort probleem en de 'juiste' methode hiervoor uit de kast halen. In plaats daarvan ziet Schön het als een proces van 'seeing-as', herkennen van een nieuwe situatie als een variatie van een situatie die men eerder is tegengekomen, en 'doing-as', handelen in de nieuwe situatie als in de eerdere. Dit seeing-as is een hypothese die onproductief kan blijken in de loop van het proces. Het reframen dat hieruit kan voortvloeien, behelst dan ook renamen.

Om meer inzicht te krijgen in hoe het proces van namen en framen vorm krijgt in een cliënt-adviseurrelatie en welke rol concepten daarbij spelen, baseren wij ons op diepte-interviews met 64 ervaren Nederlandse adviseurs. Door het onderzoek te richten op deze adviseurs belichten we weliswaar één kant van de medaille, maar dit vormt naar onze mening een belangrijke stap in het verder in kaart brengen van de cliënt-adviseurrelatie. Voor het verkrijgen van een zo rijk mogelijk beeld hebben we ons in de selectie van adviseurs laten leiden door twee criteria. Ten eerste hebben we ons gericht op ervaren mensen en daarbij gekeken naar adviseurs die enige reputatie in het veld hebben verworven (Glückler en Armbrüster, 2003) door middel van hun publicaties, of doordat zij werden aanbevolen door andere adviseurs. Op de tweede plaats hebben we getracht een zo groot mogelijke variëteit in de mensen te krijgen door adviseurs te selecteren uit verschillende adviesbureaus met uiteenlopende specialisaties. Dat wil zeggen, binnen de selectie bevinden zich allrounders, maar ook adviseurs die zich specifiek richten op vraagstukken op het gebied van Administratieve Organisatie, Logistiek, HRM, Strategie, IT en Veranderingsmanagement.

De interviews zijn vervolgens in twee rondes gehouden. De eerste ronde van 24 interviews, met adviseurs uit zestien verschillende bureaus, werden georganiseerd rondom een concreet project dat de geïnterviewde adviseurs recentelijk hadden afgerond of aan het uitvoeren waren op het moment van het interview. De adviseurs werd gevraagd te vertellen wat zij deden om situaties te namen en te framen en waarom zij het op deze manier hadden aangepakt. Additionele informatie werd verkregen door het bestuderen van documenten gerelateerd aan de besproken ontwerpprojecten zoals plannen van aanpak, sheets van gegeven presentaties, samenvattingen van belangrijke bijeenkomsten en eindrapporten. In de tweede ronde van veertig interviews, met mensen uit 24 verschillende bureaus, lag de nadruk op de rol van organisatieconcepten in het werk van adviseurs. Aandacht werd hierin niet alleen besteed aan de mate waarin en wijze waarop adviseurs concepten adopteren, maar met name ook op hun ervaringen in de markt en binnen cliëntorganisaties. Deze data werden aangevuld met informatie uit brochures en vakpublicaties van de betreffende adviseur en het adviesbureau waarvoor hij/zij op dat moment werkte.

Al de interviews werden opgenomen en verwerkt tot transcript, waarna deze zijn geanalyseerd. Deze interviewgegevens werden gecodeerd door heen en weer te gaan tussen de analytische commentaren, ofwel memo's, die werden gegenereerd gedurende het maken van de transcriptie, en de theoretische begrippen (Miles en Huberman, 1994; Wester, 1995). Vervolgens werden alle interviews opnieuw gelezen en gecodeerd met deze topics. Dit proces hield ook het heen en weer gaan tussen topics en data in, wat leidde tot het uiteenrafelen van bepaalde topics en het samenvoegen van andere. Het analytische schema dat hieruit voortvloeide, diende samen met de memo's en gecodeerde data als basis voor het beschrijven van de mate waarin en wijze waarop organisatieconcepten het probleemoplossingsproces vormgeven. Op deze wijze kon een aantal cruciale factoren worden onderscheiden dat bepalend is voor het verloop van dit proces in een cliënt-adviseurrelatie.

3. Probleemoplossing in de cliënt-adviseurrelatie

In deze paragraaf zullen we een uiteenzetting geven van de kijk van adviseurs op de constructie van problemen en oplossingen in een cliënt-adviseurrelatie en de rol van concepten daarin. Centraal staat de vraag welke factoren een rol spelen in de mate waarin de route van een probleemoplossingsproces vooraf bepaald is? Met andere woorden, is het zo dat de introductie van een concept en een onderliggende methode tot gevolg heeft dat alles wordt dichtgespijkerd en de opties beperkt zijn, of kunnen alternatieve routes openblijven? Onze analyse van de data laat zien dat in het proces van framing en naming verschillende elementen kunnen worden benoemd die implicaties hebben voor de gedetermineerdheid dan wel openheid van het proces van probleemoplossing. Eerst concentreren we ons op het startpunt van het proces: wordt er gewerkt vanuit een specifiek en uniek probleem bij de klant of juist vanuit een vooraf bepaald concept of gewenste oplossing? Vervolgens besteden we aandacht aan de exploratie en de beoordeling van de situatie die hierop volgt, zoals gezegd twee belangrijke activiteiten bij het framingproces. En ten slotte gaan we in op de verschillende routes en taakverdelingen tussen cliënt en adviseur in het proces van naming, framing en reframing.

STARTPUNT: OPLOSSING OF PROBLEEM

Aangezien adviseurs in de meeste gevallen 'buitenstaanders' zijn, start de interactie tussen adviseur en cliënt gebruikelijk met een vraag van de cliënt. Deze cliënten kunnen hun vragen formuleren in termen van problemen die opgelost moeten worden, of in termen van oplossingen of concepten die geïmplementeerd moeten worden. In de opdrachten die tijdens onze interviews besproken zijn, werd doorgaans vanuit een oplossings- of conceptvraag gestart. In bepaalde gevallen kan een dergelijke vraag zijn uitgelokt door adviseurs. Een aantal van de geïnterviewde adviseurs gaf aan dat hun bureau regelmatig boeken en artikelen publiceert met zogenoemde *business solutions*, beschrijvingen van organisatievormen die bedoeld zijn om een vraag in de markt op de roepen. Deze concepten worden

door adviseurs wel ervaren als een manier om te laten zien dat ze bij de tijd zijn en wat van het nieuwe onderwerp weten. Zoals een van de adviseurs aangaf:

'... als je tegenover een klant zit en er is een goede kans om te laten horen dat jij ook net het laatste boek gelezen hebt, dan doe je dat ook. Zo werkt dat in deze industrie.' [adviseur nr. 32]

De impressie creëren dat je als adviseur *state-of-the-art* bent, houdt dan ook in dat je de juiste termen gebruikt en laat zien dat je een idee hebt gevormd van de inhoud. Op deze manier geef je een brevet van vermogen af toegang te hebben tot de meest actuele kennis.

Veel adviseurs benadrukken de commerciële aspecten die aan nieuwe concepten gerelateerd zijn. Sommigen gaven zelfs aan dat dankzij een concept en het repertoire dat zij hieromheen hadden ontwikkeld, het gelukt is om opdrachten te verkopen aan prestigieuze klanten. Doordat veel over bepaalde concepten is geschreven, zijn deze vaak al enigszins bekend bij managers. Soms ligt het initiatief dan bij de adviseur:

'Vervolgens hebben we natuurlijk in de ronde van relatiebezoeken die je sowieso maakt, voortdurend ook het onderwerp BPR op onze agenda gehad.' [adviseur nr. 63]

In andere gevallen komen managers bij een adviseur met de vraag of hij/zij kan vertellen wat dat nieuwe concept nu eigenlijk inhoudt en waarom je dat soort dingen als organisatie zou moeten doen:

'Je had daarbij ook het effect dat managers bij je aan tafel zaten met de vraag: nu moet je mij over BPR vertellen, het is nieuw, vertel het maar want ik wil het graag weten en het zeker niet missen.' [adviseur nr. 63]

Door het creëren van een gemeenschappelijke en legitieme noemer bieden nieuwe concepten voor adviseurs een ingang bij klanten en helpen ze bij het verwerven van opdrachten. Zoals een adviseur verwoordde:

'Op zich zijn hypes heel mooie dingen, want dan belt de klant weer extra op, want die wil weer meer hebben. Dan heb je vervolgens je eigen professionaliteit om de klant erop te wijzen wat die er wel en niet aan heeft. Maar het is voor ons gewoon een manier om weer in contact te zijn met de klant. Ik denk dat we op die manier ook onze toegevoegde waarde aan een klant duidelijk kunnen maken. Dat bestaat ook heel vaak uit een stukje uitleggen wat nu hype is en wat werkelijkheid.' [adviseur nr. 41]

Sommige geïnterviewde adviseurs vertelden dat cliënten hen regelmatig om assistentie vragen bij het uitwerken en implementeren van een concept of oplossing. Zij gaven daarbij echter aan dat ze niet 'in concepten handelen,' of zich 'ergeren aan al die hypes' [adviseur nr. 25]. Zij raden hun cliënten meestal af om een

vooraf gekozen concept te implementeren en zeggen zich liever te richten op de problemen die moeten worden aangepakt. Zij zien een concept niet als een bij voorbaat geschikte oplossing voor een specifieke probleemsituatie van een organisatie. Daarnaast wijzen zij op het gevaar dat cliënten zo geobsedeerd raken door bepaalde termen dat het concept snel een doel in zichzelf wordt in plaats van een middel om een probleem op te lossen.

Tegelijkertijd zijn deze adviseurs echter vaak ook pragmatisch, aangezien ze graag de mogelijkheid aangrijpen om met een potentiële klant over een nieuw concept van gedachten te wisselen. Een van de geïnterviewde adviseurs verwoordde dit als volgt:

‘Soms was het wel zo erg dat je inderdaad door een klant werd opgebeld met het verzoek: wij willen dat jullie hier Business Process Redesign komen doen. Voor een adviseur is dat de meest afschuwelijke vraag. Dit is hetzelfde als de dokter die gebeld wordt door iemand die zegt dat hij hartstikke doodziek is en vraagt zoveel pillen dat en dat te geven. Die dokter wil zelf dan toch wel even vaststellen wat de ziekte dan precies is, en zelf zijn medicijn bepalen. Natuurlijk ga je wel praten, je bent niet slim bezig als je gelijk zegt dat doen wij niet.’ [adviseur nr. 62]

Zij benadrukken dan ook dat een concept vaak de mogelijkheid biedt om het onderliggende probleem te verkennen en de geboden inzichten te vertalen naar de klantsituatie. Of zoals een van de consultants stelde:

‘Als adviseur kun je een concept heel goed gebruiken als insteek om te praten over wat nu daadwerkelijk het probleem is bij een klant.’ [adviseur nr. 58]

Een van deze adviseurs had bijvoorbeeld een cliënt die in eerste instantie een cultuurveranderingsprogramma wilde. Gedurende de intake bevroeg de adviseur de cliënt kritisch waarom deze precies zo'n programma wilde. De dialoog die volgde, bracht hem tot de conclusie dat de cultuurverandering de functie had om de beroerde markt oriëntatie van de medewerkers te verbeteren. Deze reframing van de situatie leidde vervolgens tot een nieuw uitgangspunt voor het adviestraject. Hiermee werd dus de oorspronkelijke oplossing die besloten lag in de vraag van de cliënt, omgebogen naar het onderliggende probleem.

Er zijn overigens ook klanten die niet met een concept- of oplossingsgerelateerde vraag contact zoeken met een adviseur, maar die met een probleem komen. In de besproken opdrachten was dit een minderheid. Dit zal ongetwijfeld mede met onze selectie van adviseurs rondom organisatieconcepten te maken hebben, alhoewel deze groep klanten ook bij de eerste ronde interviews die niet vanuit een concept werden ingestoken, in de minderheid bleek. De problemen die cliënten aandragen, worden, net als de concepten, als een startpunt gezien voor de exploratie van de probleemsituatie. In geen enkel geval werd de probleemstelling van de cliënt direct overgenomen. Kennelijk nemen adviseurs aan dat de vraag van de cliënt niet noodzakelijkerwijs weergeeft wat werkelijk aan de hand is. Het volgende citaat is illustratief voor deze opinie.

Bij vrijwel iedere consultancy-vraag heb je de situatie dat er iets wordt beschreven waarvan je uit voorgaande gevallen weet dat er een hele hoop achterliggende vragen zijn die eerst beantwoord moeten worden voordat je er echt een antwoord op zou kunnen geven. En wat je ook heel vaak merkt is dat er niet benoemde, totaal andere onderwerpen een grote rol spelen; dat men op een of andere manier met elkaar afgesproken heeft dat ze onderwerp A op de agenda van het gesprek zetten met de adviseur, terwijl het eigenlijk om C gaat, maar niemand dat durft te benoemen op dat moment.' [adviseur nr. 14]

EXPLORATIE: SHORTCUTS OF OMWEGEN

Vanuit het startpunt gaat een adviseur de situatie verder verkennen. Dit verkennen omvat het inventariseren van alternatieve ideeën in de organisatie over de te implementeren oplossing en andere perspectieven op de aanwezige problemen. De exploratie van de probleemsituatie behelst daarnaast een verkenning van de organisatie waarin het probleemoplossingsproces plaatsvindt. Adviseurs hebben ten minste een algemene impressie van de organisatie nodig om begrip te krijgen van de context waaruit de problemen en oplossingen voortkomen en om hun eigen opinie te vormen over de problemen in de organisatie.

Deze verkenning kan meer of minder diep en meer of minder open-ended zijn. Dit hangt af van een constellatie van factoren, met name van de vraag waarvoor de adviseur is ingehuurd, de kennis die hij of zij op voorhand heeft van de organisatie, de complexiteit van de probleemsituatie, de methoden en werkwijzen en de tijdsdruk op het project. Een diepe verkenning van de organisatie wordt door de geïnterviewde adviseurs gedaan in projecten met integrale en complexe vraagstukken, met weinig tijdsdruk, in een organisatie die nieuw is voor de adviseur. Voor projecten met beperkte en relatief simpele vraagstukken, meer tijdsdruk en genoeg kennis over de organisatie vanuit eerdere ervaringen is minder diepte benodigd.

Adviseurs gebruiken een mix van verschillende technieken voor de exploratie van probleemsituaties, maar de meest gebruikte techniek is toch het persoonlijke interview. De opzet van deze interviews kan echter sterk verschillen. In relatief simpele gevallen, wanneer de cliënt en de adviseur al redelijk zeker zijn van het centrale probleem of de oplossing en een *shortcut* willen maken in de exploratie, kan de exploratie beperkt blijven tot het aan sleutelfiguren voorleggen van een voorlopige beschrijving van het probleem of de oplossing met de vraag om deze te bevestigen of aan te passen. Dit maakt de interviews gefocust en maakt het makkelijker om achteraf verschillende perspectieven bijeen te krijgen. In complexe cases is een meer uitgebreide exploratie op zijn plek en zoeken adviseurs een evenwicht tussen wat ze zelf willen weten en wat de geïnterviewden hun willen vertellen. Om de mening van de geïnterviewde te horen over de situatie zetten de adviseurs hun eigen ideeën over wat er aan de hand is vaak even in de ijskast. Hierbij starten ze de interviews met open vragen zoals 'Wat denk je dat het probleem is in deze organisatie?' of 'Waarom praten we op dit moment met elkaar?', om de geïnterviewden vrij te laten om hun visie te geven op de situatie. Een adviseur zei bijvoorbeeld over het interviewen:

'Het is een van de grootste valstrikken in ons werk als organisatieadviseur dat een stramien ons belet om goed te luisteren en dat de mensen om wie het gaat, niet met hun probleem op tafel komen. Want als ik met een stramien werk, dan heb ik een kans dat ik een vooringenomenheid heb van "het zal wel zo zijn". Onbevangen luisteren is heel belangrijk. [...] Een stuk van mijn methodologie is sterk gericht op "Krijg ik de juiste vragen hier aan de orde?", en niet "Wat is hier het antwoord?". Want als je denkt de goede vraag te hebben gesteld, dan ga je naar een antwoord toe, maar als je nog even goed geluisterd had, je nog even verdiept had, dan was je erachter gekomen dat het eigenlijk niet de goede vraag was.' [adviseur nr. 1]

Mogelijke oplossingen en concepten worden in deze exploratie niet alleen beoordeeld op hun functionaliteit, maar ook op hun moeilijkheid, ambitieniveau en doenlijkheid. Dit betekent dat consultants proberen te bepalen hoe lastig het is om een specifieke oplossing uit te werken en in te voeren en in hoeverre de middelen daarvoor beschikbaar zijn in de organisatie. Het ambitieniveau van de oplossing is gerelateerd aan de capaciteiten, de kracht en het commitment van de cliënt en de sleutelfiguren binnen de organisatie. Met een capabele, sterke en geëngageerde cliënt zijn ambitieuze en moeilijke oplossingen mogelijk. Het wordt als belangrijk gezien om zo snel mogelijk een inschatting hiervan te maken, omdat een positieve beoordeling het mogelijk maakt om een shortcut te maken en een negatieve beoordeling een mogelijke verkorte route zal afsluiten.

BEOORDELING: COGNITIEVE EN SOCIAAL-POLITIEKE COMPLEXITEIT

Adviseurs geven aan dat het gevolgde probleemoplossingsproces voor een groot deel wordt ingegeven door hun beoordeling van de complexiteit van de probleemsituatie. Zij handelen verschillend in situaties die zij zien als complex, dan in situaties die zij als simpel inschatten. Over het algemeen werken adviseurs, wanneer zij te maken hebben met complexe situaties, voorzichtiger, meer exploratief en met meer tijd voor reflectie. In complexe situaties aarzelen zij om een voorgekookte methode te hanteren en zijn zij geneigd om stap voor stap te werken, om het proces nauwgezet te volgen en om de manier van werken pas in de loop van de tijd vorm te geven. In simpele situaties daarentegen zullen adviseurs meer rechttoe rechtaan werken en snel over dingen heen stappen die zij anderszins overhaast en riskant hadden gevonden.

Wat maakt nu dat een situatie als complex of simpel wordt gezien? De uitspraken over complexiteit die werden gedaan door de geïnterviewde adviseurs, kunnen worden verdeeld in twee categorieën: cognitieve complexiteit en sociaal-politieke complexiteit. Cognitieve complexiteit heeft te maken met de moeilijkheid en uniciteit van de situatie, de gelaagdheid van het probleem en de variëteit aan invalshoeken. Een van de adviseurs beschreef een cognitief complexe situatie als een bord spaghetti: alles is aan alles gerelateerd en als je ergens aan gaat trekken, gaat alles bewegen. Gegeven voorbeelden van cognitief complexe situaties zijn het restructureren van een grote onderhoudsorganisatie, met vele verschillende processen en locaties, of het integraal herontwerpen van de strategie en struc-

tuur van een grote academische organisatie. Voorbeelden van relatief simpele situaties zijn het samenstellen van een *board of directors* of het maken van nieuwe taakomschrijvingen voor middelmanagers in een middelgroot bedrijf. Sociaal-politieke complexiteit heeft te maken met het aantal betrokken sleutelfiguren en stakeholders, hun verschillen in meningen, perspectieven en belangen, en de aanwezigheid van conflict en wantrouwen. Volgens een adviseur is een situatie sociaal-politiek complex:

'[...] als er duidelijke conflictstof ligt, als je problematiek voor een deel aan tafel zit, en de inhoudelijke suggesties die je doet terecht komen in een heel krachtenveld van opvattingen en belangen en werkelijkheidsdefinities, als dat aan de orde is, dan heb ik absoluut niet de pretentie dat ik zomaar kan zeggen wat de beste aanpak is. Dat kan ik niet en dat wil ik niet. Dan moet ik eerst wat proeven van die verhoudingen.' [adviseur nr. 20]

Het oordeel over de mate van complexiteit hangt niet alleen af van de kenmerken van de probleemsituatie, maar ook van de kenmerken van de adviseur, in het bijzonder van zijn of haar ervaring, zelfvertrouwen en eventuele behoedzaamheid. Een situatie kan door één adviseur ingeschat worden als complex, terwijl een ander haar als simpel ziet. Over het algemeen waarschuwen adviseurs ervoor een situatie te snel als simpel te zien. Dit kan snel leiden tot fouten en bovendien kan het afkeer opwekken bij de cliënt, zeker wanneer deze de situatie wel als complex ervaart. Verschillende adviseurs meldden dat zij opdrachten hebben gekregen, omdat hun concurrent de complexiteit van de situatie veronachtzaamde en zonder verder onderzoek claimde te weten wat gedaan moest worden, waarop de cliënt reageerde: 'Als het zo eenvoudig was geweest, hadden we het zelf ook wel gekund.'

FRAMING EN NAMING: TUSSEN ADVISEUR EN CLIËNT

De interviews laten zien, zoals eerder al aangegeven, dat probleemsituaties worden geframed in een dialoog tussen adviseurs en hun cliënten. Er bestaat echter nogal wat variëteit in de wijze waarop deze dialoog vorm krijgt, in het bijzonder wat rolverdeling tussen cliënt en adviseur betreft en wat functie van modellen en concepten betreft. De volgende twee extremen geven het spectrum aan, met aan de ene kant een dominantie van de cliënt en aan de andere kant een dominantie van de adviseur bij het framen. Een geïnterviewde adviseur gaf aan het framen volledig aan de cliënt te laten en zich te onthouden van het leggen van een eigen frame op de situatie. Hij zei:

'Waarom ga je nou in godsnaam als adviseur vertellen wat er mis is. Absurd! Nee, daar heb ik geen seconde over nagedacht, dat doe ik nooit. [...] Je gaat toch niet vertellen wat er fout is aan een bedrijf. Ik heb daar proberen aan te voelen hoe ik met hen aan het werk zou kunnen gaan om aan hun concrete vraag te werken. Ik schrijf het ook niet op, ik werk het niet uit, ik orden het niet, ik laat het gewoon binnenkomen.' [adviseur nr. 5]

In contrast hiermee is de stijl van een andere adviseur die niet specifiek geïnteresseerd is in de manier waarop cliënten de situatie framen. Hij wil concrete verslagen horen over wat er aan de hand is en gebruikt vervolgens zijn eigen model om de situatie te framen. Deze manier van werken is als een arts die de klachten van de patiënt wil horen om de diagnose te stellen, maar niet geïnteresseerd is in wat de patiënt zelf denkt dat zijn ziekte is. Deze adviseur stelt dat:

'Als je de mensen niet concreet daarover laat vertellen, dan kom je er niet achter wat er aan de hand is, dan krijg je alleen maar interpretaties en verklaringen en achtergronden, en dat wil ik niet horen. [...] Ze moeten dus heel exacte casuïstiek beschrijven. Dat zijn natuurlijk ook allemaal reflecties, maar die zijn wel zo dat ik daar doorheen kan luisteren en kan zien "Is dat een verhaal of is dat geen verhaal?".' [adviseur nr. 13]

Verschillende adviseurs zitten tussen beide extremen in. Zij framen geleidelijk, in een explorerende conversatie met de cliënt, de situatie en de organisatie. Een geïnterviewde adviseur gaf aan dat hij springt van het ene frame naar het andere, daarbij gebruikmakend van een serie modellen en concepten om grip te krijgen op wat er precies aan de hand is. Hij zei:

'Je diagnose wordt, naarmate je langer blijft, genuanceerder en breder. Het is dus nooit zo dat je met een gevuld model kan beginnen. [...] Het leuke van advieswerk is dat je best modellen hebt, maar dat je ze interactief ontwikkelt, samen met de klant. [...] Dat is een interactief complex en vaak ook multidimensioneel. Je kunt niet zeggen "het is een strategisch probleem", want het is ook een onderhandelingsprobleem, het is ook een cultuurprobleem. Dus die complexiteit maakt het ook heel moeilijk om te zeggen "ik heb een model". Nee, je schakelt tussen een aantal modellen.' [adviseur nr. 3]

Ook in het proces van naming, het benoemen van een situatie als passend onder dit of dat frame, is de nodige variëteit te onderkennen. Dit kan een impliciet proces van seeing-as en doing-as zijn, gebaseerd op niet-gearticuleerde ervaringen van zowel cliënt als adviseur. Bij adviseurs kan het ook een expliciet proces zijn, waarin zij zoeken naar voorbeelden in de literatuur, of oude opdrachten uit hun archief halen, zoekend naar gelijkenissen met de nieuwe situatie. In de interviews gaven enkele adviseurs aan dat zij geregeld oude opdrachten gebruikten om situaties te duiden en om toen gegenereerde oplossingen opnieuw te gebruiken. Dit wijst erop dat eerdere ervaringen van de adviseur een belangrijke rol spelen bij de vormgeving van een nieuw probleemoplossingsproces. Tegelijkertijd benadrukte een adviseur dat hergebruiken iets anders is dan kopiëren. Eerdere oplossingen worden gebruikt als inspiratiebron en om de verbeelding te stimuleren, niet om zomaar over te nemen, aangezien bijna geen enkele probleemsituatie exact gelijk is. Klanten hebben ook vaak behoefte aan voorbeelden uit oude opdrachten. Een adviseur zei:

'Vaak begint die klant met "Heeft u niet een voorbeeld, dan doen we dat?".'

En dan zeg ik "Ja, we hebben wel vijftig voorbeelden; ik zal er tien voor je meenemen." En dan denkt hij "Geen van die tien is het". Maar het is ook meer om inspiratie op te doen, zo van "Het is toch wel handig als je dat zo doet." [...] Zo kun je wat ideetjes opdoen, maar je kunt het haast nooit kopiëren.'
[adviseur nr: 21]

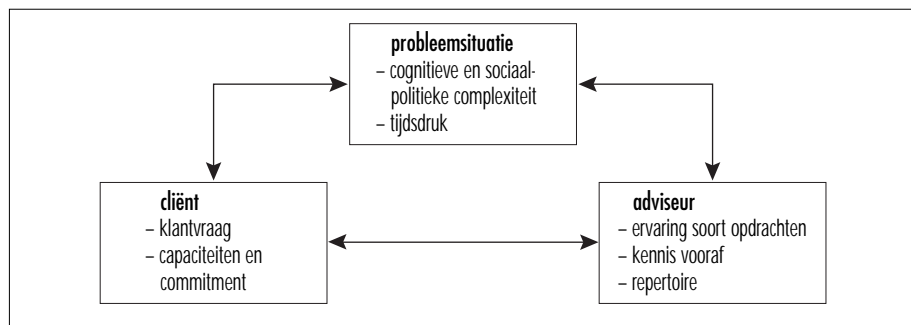
Het namen en framen van een probleemsituatie is niet altijd een eenmalig proces. In principe zijn de stabiliteit en samenhang van de geframede situatie precair. Zoals aangegeven kan een verdere verkenning van de situatie leiden tot reframing. Adviseurs kunnen de geframede situatie wel proberen te stabiliseren, bijvoorbeeld door zaken zwart op wit te zetten in een diagnostisch rapport, of door een formele beslissing te laten nemen door enkele sleutelfiguren. Een van de geïnterviewde adviseurs zei dat sommige bureaus het frame zelfs een onderdeel maken van het contract tussen cliënt en adviseur om cliënten ervan te weerhouden van gedachten te veranderen. Met name in complexe situaties wordt het echter niet verstandig gevonden om het frame snel vast te leggen, omdat het vaak in de loop van het proces pas duidelijk wordt wat er daadwerkelijk aan de hand is. Daarom zou de mogelijkheid van reframen opengelaten moeten worden. In de meeste gevallen betreft de reframing het renamen van het frame dat door de cliënt op de situatie gelegd was. In slechts een van de interviews vertelde de adviseur dat hij de door hemzelf geframede situatie had gereframed, toen de situatie complexer bleek te zijn dan hij in het begin had gedacht. Andere consultants kwamen ook moeilijkheden en onverwachte gebeurtenissen tegen gedurende het probleemoplossingsproces, maar hun frame was robuust genoeg om deze op te vangen. Een voorbeeld van een robuust frame is het integrale *multilevel* frame dat werd gebruikt door een adviseur voor het herontwerp van de strategie, de structuur en de bemensing van een organisatie. Hij startte het adviestraject op strategisch niveau, maar toen hij hier vast kwam te zitten, wisselde hij naar het structurele niveau en het niveau van de bemensing om vooruit te kunnen komen. Hij ging terug naar het strategisch niveau in een latere fase. Had hij de situatie geframed als enkel een strategisch probleem, dan had hij onvermijdelijk moeten reframen.

4. Discussie en conclusie

Het doel van dit artikel was het verder verkennen van de rol van organisatieconcepten in het proces van probleemoplossing, in de context van de cliënt-consultantrelatie. Hierbij is met name de aandacht gericht op het proces van namen en framen. De analyse van de data laat zien dat concepten of oplossingen een belangrijke rol spelen, maar niet snel eenvoudigweg gerepliceerd worden in een cliënt-adviseurrelatie. Adviseurs maken er gebruik van om te laten zien dat ze bij de tijd zijn en om een ingang te creëren bij een potentiële cliënt. Tegelijkertijd laten de geïnterviewde adviseurs doorschemeren in meer of mindere mate kritisch te staan tegenover de stroom nieuwe concepten. Deze kritiek richt zich met name op de aansluiting van generieke concepten bij de specifieke probleemsituatie in

een cliëntorganisatie. Door veel adviseurs wordt een concept vooral gezien als een mogelijk startpunt voor het proces van het verder verkennen van de onderliggende problemen en potentiële oplossingsrichtingen. Dit past goed bij de manier waarop Schön (1983, 1987) het gebruik van frames bij de constructie van problemen en oplossingen beschrijft. Een frame dient in eerste instantie als een hypothese, een basis voor verdere exploratie en beoordeling van de situatie. Uit de analyse komen verschillende elementen naar voren, gerelateerd aan de cliënt, de adviseur en de probleemsituatie, die de route van het probleemoplossingsproces binnen een adviesopdracht beïnvloeden (zie figuur 1).

Figuur 1.
Factoren die de structuur
van het probleemoplos-
singsproces bepalen



Vanuit de cliënt is bepalend welke vraag deze stelt. Hoe beperkt of uitgebreid is deze vraag? Wordt de vraag in termen van een probleem of een oplossing geformuleerd? Daarnaast spelen ook de capaciteiten en het commitment van de cliënt aan het probleemoplossingsproces een rol. Ook een aantal factoren die gerelateerd zijn aan de adviseurs, is geïdentificeerd. Vooral hun eerdere ervaringen, hun kennis van de betreffende organisatie, hun beschikbare repertoire en de gehanteerde stijl worden beschouwd als relevant voor de manier waarop een probleemoplossingsproces vorm krijgt. Ten slotte geven de geïnterviewde adviseurs aan dat elementen van de probleemsituatie bepalend zijn voor de manier waarop een adviestraject wordt ingestoken. Genoemd worden hier met name de cognitieve en sociaal-politieke complexiteit van de situatie, maar ook de tijdsdruk waaronder het proces plaatsvindt, is relevant.

Deze analyse impliceert dat binnen een cliënt-adviseurrelatie problemen en oplossingen niet vooraf dichtgetimmerd zijn, noch dat zij in beginsel alle kanten op kunnen schieten. De tegenstelling tussen conceptgedetermineerde en volledig open-ended die wordt gesuggereerd in de literatuur, is dan ook een valse tegenstelling. Deze situaties zouden alleen kunnen ontstaan als verschillende geïdentificeerde factoren allemaal dezelfde kant op wijzen (zie tabel 1). De extreme situatie waarbij een vooraf gekozen concept of oplossing zonder veel omhaal wordt geïmplementeerd, kan voorkomen als zowel adviseur als cliënt het concept direct omarmen, de probleemsituatie beperkt en weinig complex is, en de adviseur een voldoende passend repertoire, en ook kennis en ervaring heeft om het concept te implementeren. Daarnaast moeten ook de sociaal-politieke condities aanwezig zijn om deze shortcuts te kunnen maken: consensus binnen de organisatie, al dan niet afgedwongen door cliënt of adviseur, of in ieder geval een opgeschorte dis-

sensus, wat in situaties met grote tijdsdruk kan voorkomen. Het andere uiterste, een geheel open probleemoplossingsproces – zonder shortcuts en met reframing – kan alleen voorkomen wanneer de situatie bijzonder complex is, er weinig kennis van en ervaring met het probleem en de organisatie is, er een hoge mate van vertrouwen bestaat in de capaciteiten en het commitment van de cliënt, er voldoende tijd en resources zijn, en het repertoire van de adviseur een veelheid aan routes in het proces kan accommoderen.

Echter, de ervaringen van de adviseurs maken duidelijk dat zelfs in deze specifieke situaties alternatieve routes mogelijk zullen blijven. In veel gevallen zullen de onderkende factoren niet allemaal één bepaalde kant op wijzen, elkaar beïnvloeden en in een optelsom niet even zwaar wegen. Hierdoor zal altijd een probleemoplossingsproces worden doorlopen dat deels vooraf en deels in de loop van het proces bepaald wordt.

Tabel 1. Procesbeïnvloedende factoren

	Proces meer gedetermineerd	Proces meer open-ended
Clïënt	<ul style="list-style-type: none"> – oplossing/concept als startpunt – beperkte vraag 	<ul style="list-style-type: none"> – probleem als startpunt – integrale vraag
Adviseur	<ul style="list-style-type: none"> – veel ervaring met het soort opdracht – veel kennis vooraf van de organisatie – expliciet en gefocuseerd methodisch repertoire – ‘handelaar in concepten’ 	<ul style="list-style-type: none"> – weinig ervaring met het soort opdracht – weinig kennis vooraf van de organisatie – impliciet en open methodisch repertoire – ‘meedenker bij problemen’
Probleemsituatie	<ul style="list-style-type: none"> – simpele situatie – veel tijdsdruk – consensus 	<ul style="list-style-type: none"> – complexe situatie – weinig tijdsdruk – dissensus

Adviseurs worden gezien als belangrijke actoren in het promoten van nieuwe organisatieconcepten. Ondanks dat veel aandacht bestaat voor deze concepten en de wijze waarop consultants hiermee problemen en oplossingen construeren in de markt, bestaat slechts weinig empirisch onderzoek naar de wijze waarop zij hier in de praktijk van een cliënt-adviseurrelatie mee omgaan. Bestaande literatuur blijft steken bij het benadrukken dat concepten weliswaar zeer bruikbaar kunnen zijn, maar tegelijkertijd niet rigide moeten worden toegepast. Hoe adviseurs hier nu daadwerkelijk mee omgaan in hun opdrachten binnen cliëntorganisaties is tot nog toe echter nauwelijks bediscussieerd. Dit artikel laat zien dat concepten weliswaar een rol kunnen spelen in een cliënt-adviseurrelatie, maar slechts voor een beperkt deel bepalend zijn voor de wijze waarop het probleemoplossingsproces vorm krijgt. Daarbij hebben we, met name door het identificeren van factoren die de variëteit aan mogelijke routes beïnvloeden, een belangrijke stap proberen te zetten in het verder ontwikkelen van bestaande inzichten op het gebied van organisatieconcepten en organisatieadviseurs.

Naast een bijdrage aan de bestaande literatuur hopen wij dat door het expliciet

maken van de routines van verschillende ervaren adviseurs, andere adviseurs, zowel seniors als juniors, een spiegel wordt voorgehouden, waarmee zij hun eigen opvattingen en werkwijzen kunnen positioneren. Anders dan de meer normatieve benaderingen in tekstboeken of de cynische benadering van het advieswerk zien wij een meerwaarde in deze reflectieve insteek. In lijn met Clark en Salaman (1998) beschouwen wij zowel adviseurs als klanten als reflexieve en kritische betrokkenen in een proces waarin problemen en oplossingen worden geconstrueerd en gereconstrueerd. Met behulp van het geboden conceptuele raamwerk kunnen adviseurs meer geïnformeerd nadenken over de manier waarop zij samen met de klant het probleemoplossingsproces vormgeven. Tevens hopen we dat deze studie managers, als afnemers van adviesdiensten, helpt bij het beter begrijpen van het adviesproces.

Ten slotte geeft deze studie goede grond om te stellen dat toekomstig onderzoek zich niet zozeer zal moeten richten op de vorm van concepten of methoden *an sich*, maar juist zal moeten kijken naar de manieren waarop deze abstracte principes worden geconsumeerd en 'vertaald' (Latour, 1987). De consumptie van managementideeën is geen passief proces. Daarom zal onderzoek vooral moeten kijken naar hoe verschillende actoren bijeenkomen en daarbij managementideeën via uiteenlopende wijzen 'tot leven brengen' in de organisatiepraktijk (Benders en Van Veen, 2001; Clark, 2004). In dit licht is het bijvoorbeeld interessant om in te zoomen op de relatie tussen het repertoire van de adviseur en de manier waarop hij het adviesproces insteekt. Daarnaast is het belangwekkend om de vormgeving van het adviesproces niet alleen te bestuderen vanuit het perspectief van de adviseur, zoals in dit artikel gebeurt, maar ook vanuit verschillende groepen cliënten.

Literatuur

- Abrahamson, E. (1996), 'Management Fashion'. – In: *Academy of Management Review*, jrg. 21, nr. 1, p. 254-285
- Benders, J., Berg, R-J. van den en Bijsterveld, M. van (1998), 'Hitch-hiking on a Hype: Dutch Consultants Engineering Re-engineering'. – In: *Journal of Organizational Change Management*, jrg. 11, nr. 3, p. 201-215
- Benders, J., Berg, R-J. van den, Bijsterveld, M. van, Heusinkveld, S. en Veen, K. van (2001), 'Pragmatisch Professionalisme: Consultants en Business Process Reengineering'. – In: *Bedrijfskunde*, jrg. 73, nr. 2, p. 94-100
- Benders, J. en Veen, K. van (2001), 'What's in a Fashion? Interpretative Viability and Management Fashion'. – In: *Organization*, jrg. 8, nr. 1, p. 33-53
- Berglund, J. en Werr, A. (2000), 'The Invincible Character of Management Consulting Rhetoric: How One Blends Incommensurates while Keeping them Apart.' – In: *Organization*, jrg. 7, nr. 4, p. 633-655
- Bloomfield, B. en Danieli, A. (1995), 'The Role of Management Advisors in the Development of Information Technology: The Indissoluble Nature of Socio-political and Technical Skills'. – In: *Journal of Management Studies*, jrg. 32, nr. 1, p. 23-46

- Bos, R. ten (2000), 'Goeroes en Adviseurs; Modieuze Volksfilosofen'. – In: *M&O*, jrg. 54, nr. 5-6, p. 13-36
- Brunsson, N. en Olsen, J. (1997), *The Reforming Organization*. – Bergen: Fagbokforlaget
- Clark, T. (1995), *Managing Consultants: Consultants as the Management of Impressions*. – Buckingham: Open University Press
- Clark, T. (2004), 'The Fashion of Management Fashion: A Surge too Far?'. – In: *Organization*, jrg. 11, nr. 2, p. 297-306
- Clark, T. en Fincham, R. (2002), *Critical Consulting: New Perspectives on the Management Advice Industry*. – Oxford: Blackwell Publishers
- Clark, T. en Salaman, G. (1996), 'Telling Tales: Management Consultancy as the Art of Storytelling'. – In: D. Grant en C. Oswick (red.), *Metaphor and Organization*. – Londen: Sage, p. 166-184
- Clark, T. en Salaman, G. (1998), 'Telling Tales: Management Gurus' Narratives and the Construction of Managerial Identity'. – In: *Journal of Management Studies*, jrg. 35, nr. 2, p. 137-161
- Faust, M. (2002), 'Consultancies as Actors in Knowledge Arenas: Evidence from Germany'. – In: M. Kipping en L. Engwall (red.), *Management Consulting*. – Oxford: Oxford University Press, p. 146-163
- Fincham, R. (1995), 'Business Process Reengineering and the Commodification of Management Knowledge'. – In: *Journal of Marketing Management*, jrg. 11, nr. 7, p. 707-719
- Fincham, R. (1999), 'The Consultant-Client Relationship: Critical Perspectives on the Management of Organizational Change'. – In: *Journal of Management Studies*, jrg. 36, nr. 3, p. 335-351
- Fincham, R. en Evans, M. (1999), 'The Consultants' Offensive: Reengineering – From Fad to Technique'. – In: *New Technology Work and Employment*, jrg. 14, nr. 1, p. 32-44
- Furusten, S. (1999), *Popular Management Books: How they are made and what they mean for Organisations*. – Londen: Routledge
- Glückler, J. en Armbrüster, T. (2003), 'Bridging Uncertainty in Management Consulting: The Mechanisms of Trust and Networked Reputation'. – In: *Organization Studies*, jrg. 24, nr. 2, p. 269-297
- Greiner, L. en Metzger, R. (1983), *Consulting to Management*. – Englewood Cliffs: Prentice-Hall
- Have, S. ten, Have, W. ten, Jong, H. de, Schaafsma, E. en Verhagen, L. (1999), *Het Managementmodellenboek; Zestig Ideeën Toegankelijk Gemaakt*. – Den Haag: Elsevier
- Heusinkveld, S. en Benders, J. (2005), 'Contested Commodification: Consultancies and their Struggle with New Concept Development'. – In: *Human Relations*, jrg. 58, nr. 3, p. 283-310
- Heusinkveld, S., Benders, J. en Visscher, K. (2004), 'Managementproducten in de Maak: Over Conceptontwikkeling in Organisatie-adviesbureaus'. – In: *M&O*, jrg. 58, nr. 6, p. 5-22
- Holtz, H. (1983), *How to Succeed as an Independent Consultant*. – New York: Wiley

- Huczynski, A. (1993), *Management Gurus: What Makes Them and How to Become One*. – Londen: Routledge
- Jackson, B. (1996), 'Re-engineering the Sense of Self: The Manager and the Management Guru'. – In: *Journal of Management Studies*, jrg. 33, nr. 5, p. 571-590
- Kieser, A. (1997), 'Rhetoric and Myth in Management Fashion'. – In: *Organization*, jrg. 4, nr. 1, p. 49-76
- Kieser, A. (2002), 'Managers as Marionettes? Using Fashion Theories to Explain the Success of Consultancies'. – In: M. Kipping en L. Engwall (red.), *Management Consulting*. – Oxford: Oxford University Press, p. 167-183
- Kipping, M. (1999), 'American Management Consulting Companies in Western Europe, 1920s to 1990s: Products, Reputation and Relationships'. – In: *Business History Review*, jrg. 73, nr. 2, p. 190-220
- Lammers, C. (1988), 'Transience and Persistence of Ideal Types in Organization Theory'. – In: N. DiTomaso en S. Bacharach (red.), *Research in the Sociology of Organizations*. – Greenwich: JAI Press, p. 203-224
- Latour, B. (1987), *Science in Action; How to Follow Scientists and Engineers through Society*. – Cambridge: Harvard University Press
- Lipton, P. (1991), *Inference to the Best Explanation*. – Londen: Routledge
- Miles, M. en Huberman, A. (1994), *Qualitative Data Analysis*. – Thousand Oaks, CA: Sage
- Morris, T. (2001), 'Asserting Property Rights: Knowledge Codification in the Professional Service Firm'. – In: *Human Relations*, jrg. 54, nr. 7, p. 819-838
- Nathans, J. (1991), *Adviseren als Tweede Beroep: Resultaat Bereiken als Adviseur*. – Deventer: Kluwer
- O'Shea, J. en C. Madigan (1997), *Dangerous Company: The Consulting Powerhouses and the Businesses they Save and Ruin*. – Londen: Nicholas Brealey
- Pettigrew, A. (1975), 'Towards a Political Theory of Organizational Intervention'. – In: *Human Relations*, jrg. 28, nr. 3, p. 191-208
- Pinault, L. (2000), *Consulting Demons: Inside the Unscrupulous World of Global Corporate Consulting*. – Chichester: John Wiley
- Røvik, K-A. (2002), 'The Secrets of the Winners: Management Ideas that Flow'. – In: K. Sahlin-Andersson en L. Engwall (red.), *The Expansion of Management Knowledge: Carriers, Ideas and Sources*. – Stanford: Stanford University Press, p. 113-144
- Sahlin-Andersson, K. en L. Engwall (2002), *The Expansion of Management Knowledge: Carriers, Flows and Sources*. – Stanford: Stanford University Press
- Schön, D. (1983), *The Reflective Practitioner*. – New York: Basic Books
- Schön, D. (1987), *Educating the Reflective Practitioner; Toward a New Design for Teaching and Learning in the Professions*. – San Francisco: Jossey-Bass Publishers
- Staute, J. (1996), *Der Consulting Report: Vom Versagen der Manager zum Reibach der Berater*. – Frankfurt: Campus Verlag
- Sturdy, A. (1997), 'The Consultancy Process – An Insecure Business?'. – In: *Journal of Management Studies*, jrg. 34, nr. 3, p. 389-413
- Suddaby, R. en R. Greenwood (2001), 'Colonizing Knowledge: Commodifica-

- tion as a Dynamic of Jurisdictional Expansion in Professional Service Firms'. – In: *Human Relations*, jrg. 54, nr. 7, p. 933-953
- Visscher, K. en A. Rip (1999), 'Bedrijfskundig Ontwerpen: Empirische Inzichten. In: O. van Heffen, P. Maassen en A. Rip, (red.), *Sociale Wetenschappen van Ontwerppraktijk naar Ontwerpmethodologie*. – Enschede: Twente University Press, p. 165-177
- Vracking, W. en Cozijnsen, A. (1994), *De Organisatie-adviseur: Van Junior naar Topconsultant*. – Alphen a/d Rijn: Samsom
- Waal, A. de en Bulthuis, H. (2002), *Management Rages: 35 Managementconcepten Ontrafeld*. – Deventer: Kluwer
- Werr, A. (1999), *The Language of Change; The Roles of Methods in the Work of Management Consultants*. – Stockholm: Stockholm School of Economics
- Werr, A. (2002), 'The Internal Creation of Consulting Knowledge: A Question of Structuring Experience'. – In: Kipping, M. en Engwall, L. (red.), *Management Consulting*. – Oxford: Oxford University Press, p. 91-108
- Werr, A. en Stjernberg, T. (2003), 'Exploring Management Consulting Firms as Knowledge Systems'. – In: *Organization Studies*, jrg. 24, nr. 6, p. 881-908
- Werr, A., Stjernberg, T. en Docherty, P. (1997), 'The Functions of Methods of Change in Management Consulting'. – In: *Journal of Organizational Change Management*, jrg. 10, nr. 4, p. 288-307
- Werr, A. en A. Styhre (2002), 'Management Advisors: Friend or Foe?'. – In: *International Studies of Management and Organization*, jrg. 32, nr. 4, p. 43-66
- Wester, F. (1995), *Strategieën voor Kwalitatief Onderzoek*. – Bussum: Coutinho
- Wright, C. (2002), 'Promoting Demand, Gaining Legitimacy and Broadening Expertise: The Evolution of Consultancy-Client Relationships in Australia. – In: M. Kipping en L. Engwall (red.), *Management Consulting: Emergence and Dynamics of a Knowledge Industry*. – Oxford: Oxford University Press, p. 184-202