

Het idee van leren hoe te leren staat hier centraal. Alleen dan kunnen we oprecht geïnteresseerd zijn in wat de cliënt doormaakt en toegewijd zijn om te helpen



Em. prof. dr. Anthony F. Buono is emeritus-hoogleraar management en sociologie aan Bentley University. Hij is voormalig voorzitter van Bentley's Management Department en directeur en oprichter van de Alliance for Ethics and Social Responsibility. Zijn onderzoekinteresses gaan onder meer uit naar organisatorische verandering, inter-organisatorische strategieën, managementsconsulting, en ethiek en verantwoordelijk management. Hij was ook de oprichter en redacteur van de boekenserie Research in Management Consulting waar hij van 2000 tot 2020 verantwoordelijk voor was.

Een bescheiden reus: de uitdaging van het herformuleren van management- consultancy

Anthony F. Buono

35

Als promovendus in de jaren zeventig werd Anthony F. Buono gegrepen door het boek *Organizational Psychology* van Edgar Schein. In dit artikel gaat hij in op het werk het werk van Schein hem en de consultancy heeft beïnvloed.

Als organisatiesocioloog voelde ik me aangetrokken tot de manier waarop Edgar Schein micro- en macro-aspecten van het organisatieleven samenbracht, hoe hij benadrukte dat menselijk gedrag niet zomaar te generaliseren is en dat mensen en hun organisaties zich niet in een vacuüm bevinden, maar dat zij worden beïnvloed door hun bredere sociale context. Zijn interdisciplinaire benadering waarin ook psychologische en sociologische perspectieven werden gegeven

op de destijds opkomende vakgebieden van organisatiegedrag en organisatieontwikkeling, had een enorme impact op mijn denken, en vormde de basis voor mijn eigen werk (bijvoorbeeld Bowditch & Buono, 1985; Bowditch e.a., 2008).

Onderlinge afhankelijkheid

Een aspect dat in Scheins wetenschappelijke werk centraal staat is de onderlinge afhankelijkheid tussen mensen en de behoefte – en uitdaging – om wederzijds

respect te ontwikkelen ten behoeve van het opbouwen van positieve relaties. Dit wederzijds respect is volgens Schein een belangrijke basis om relaties met een hoge mate van vertrouwen te ontwikkelen, wat de interacties en de inzichten die daaruit voortvloeien positief beïnvloedt. Zijn inzichten in leiderschap, organisatiecultuur en organisatieontwikkeling zullen ons vakgebied blijven vormgeven en hebben een fundament gecreëerd waar velen van ons op hebben voortgeborduurd.

Mijn relatie met Ed was grotendeels gebaseerd op zijn invloed op onze algemene benadering van managementconsulting. Als lid van het leiderschapsteam van de Management Consulting Division van de Academy of Management (AoM), maakten we voortdurend gebruik van zijn vrijgevigheid voor de jaarlijkse programma's van de AoM, variërend van het optreden als keynote speaker voor onze divisie tot deelname als panellid en presentator bij verschillende symposia en workshops. Hij was altijd buitengewoon vrijgevig met zijn tijd en een rolmodel voor de authentieke, nieuwsgierige uitwisselingen die de essentie vormen van de ultieme wetenschapper-practicus.

Oprecht zorgzame houding

Volgens Schein zou consultancy idealiter veel verder mogen gaan dan wat professionele managementconsultants momenteel doen. Succesvolle managers en leiders vervullen namelijk ook een consultantrol in hun interacties met collega's en personeel, veel meer dan waar we ons vaak van bewust zijn. Deze veraging van de rollen van management en

consultant - waarbij het faciliteren van processen en helpen een integraal onderdeel zijn geworden van management (zie ook Sturdy e.a., 2015) - is een centraal aspect in zijn werk. Volgens Schein is het essentieel om oprecht nieuwsgierig te zijn naar het probleem van de klant (of collega of ondergeschikte) en daarbij ook een oprecht zorgzame houding aan te nemen, tenminste als we werkelijk toegewijd en behulpzaam willen zijn. Deze bewustwording op dit vlak weerspiegelt de essentie van procesconsultatie, een filosofie van helpen die gebaseerd is op ware samenwerking tussen consultant en klant, vergelijkbaar met een klantgerichte benadering in counseling (Coghlan, 1988). Deze focus staat in schril contrast met consultancy modellen die vooral gebaseerd zijn op de expertise van de consultant (Schein, 1969), een verschil dat fundamenteel is voor het werk van managementconsultants in het algemeen.

Schein bouwde voort op deze benadering in zijn boeken *Helping* en *Humble*

“Een aspect dat in Scheins werk centraal staat is zijn nadruk op de onderlinge afhankelijkheid tussen mensen en de noodzaak om wederzijds respect te krijgen in het opbouwende relatieproces

Inquiry (Schein, 2011, 2013), waarin hij dieper ingaat op effectief helpen, variërend van het beoordelen van onze bereidheid om hulp te geven en te ontvangen, tot het evalueren van wat mensen zeggen en doen, terwijl we ons tegelijkertijd bewust zijn van onze eigen onwetendheid over wat de ander doormaakt. Een uitdaging bij dit soort 'bescheiden vragen' is proberen te begrijpen wat er daadwerkelijk in een bepaalde situatie aan de hand is, evenals onze eigen opvatting over de aard van onze relatie met de ander en wat we denken, voelen en onze eigen behoeften en verwachtingen zijn - de essentie van een ware onderzoekende houding bij het omgaan met anderen.

Culturele normen

Het analyseren van dit helpproces vanuit een sociologisch perspectief laat zien in hoeverre onze culturele normen van invloed zijn op onze kijk op zowel de rol van de klant als die van de consultant. Een belangrijke belemmerende factor om echt open en vertrouwensvol te zijn in de Verenigde Staten is het culturele idee van een heldenmodel, waarbij een consult wordt gefundeerd in een formele diagnose en vervolgens wordt ingekaderd als aanbevelingen van de expert (Schein, 2016). Schein spoort ons aan om het oude idee van professionele afstand los te laten en het werken met klanten op een meer persoonlijke manier te omarmen, waarin authenticiteit, nieuwsgierigheid en nederigheid centraal staan.

De noodzaak om voorbij een transactioneel concept te gaan van hoe mensen met elkaar moeten omgaan - 'dit is jouw rol, dit is mijn rol' - wijst op een dieper

niveau van betrokkenheid, een vorm van 'professionele intimiteit' die Schein personaliseren noemt, waarbij we elkaar in de werkomgeving beter leren kennen (Schein & Schein, 2018). Hij betoogt dat het idee dat men professionele afstand moet bewaren - niet te intiem worden, niet te dichtbij komen - eigenlijk onze inspanningen om te helpen beperkt. Net zoals hij deed met zijn baanbrekende werk over procesconsultatie, laat Schein ons zien hoe we op een oprechte manier behulpzaam kunnen zijn en daardoor effectiever kunnen zijn in onze interventies, waarbij we ons richten op dialogische in plaats van diagnostische organisatieontwikkeling. Niet dat dit trouwens allemaal maar makkelijk is.

In één van zijn noemenswaardige lezingen tijdens een bijeenkomst van de Management Consulting Division van AoM deelde Ed zijn gedachten over het adviesproces en benadrukte hij het verschil tussen inhoudelijke en procesbenaderingen van managementconsulting en organisatie-interventie. Terugkijkend op hoe zijn ideaal van procesconsultatie werd gevormd, deelde Ed een anekdote over een vroegere interactie die hij had met Ken Olsen, de oprichter van Digital Equipment Corporation (DEC), over de uitdagingen waar DEC mee te maken had in een veranderende branche. Op zijn onnavolgbare manier zei hij eenvoudigweg: 'Ken, ik weet niet hoe ik je kan helpen', en begon vervolgens met een reeks vragen die Olsen richtte op de realiteit waar DEC mee te maken had. Schein benadrukt dat de sleutel om goed te helpen ligt bij het volledig bewust zijn dat de klant het probleem bezit en dat

alleen de klant uiteindelijk weet wat wel of niet zal werken. Hij spoort ons aan om elke situatie als een nieuwe leermogelijkheid te zien terwijl we ondertussen proberen behulpzaam aan de klant te zijn. Daarom benadrukt hij dat vragen en opmerkingen in ons eerste contact met een klant centraal staan bij het stimuleren van de klant om de situatie waar te nemen en erover na te denken. Het gesprek kan vervolgens leiden tot vervolgstappen die de klant zou kunnen overwegen, en die zowel door de klant als de consultant/helper direct als nuttig worden beschouwd (Schein, 2011, 2016).

Nederigheid

Ik heb mezelf altijd gekarakteriseerd als iemand die per ongeluk consultant is geworden, die zich tot het vakgebied aangetrokken voelde op basis van mijn onderzoek naar integratie na fusies en overnames (Buono & Bowditch, 1989; Buono e.a., 1985). Vroeg in mijn carrière nam ik een middenpositie in tussen de twee benaderingen, waarbij ik gebruikmaakte van procesconsultatie binnen de context van inhoudelijke expertise. Na zijn hierboven genoemde presentatie gingen we het gesprek verder - zoals Ed met velen deed - en ik vertelde hem dat als ik ooit een potentiële klant zou vertellen dat ik niet wist hoe ik hem kon helpen, de mogelijke reactie zou zijn dat hij me zou bedanken en naar de deur te wijzen. Met een glimlach als die van de Cheshire Cat uit Alice in Wonderland sloeg hij zijn arm om mijn schouder en zei: 'Tja, we moeten allemaal onze beperkingen kennen.' Het is moeilijk om je onwetendheid te erkennen, vooral in een professionele context, maar zoals

Het is volgens Schein essentieel om oprecht nieuwsgierig te zijn naar het probleem van de klant en een oprecht zorgzame houding aan te nemen

Schein benadrukt, is nederigheid essentieel. Hoewel we misschien een duidelijk begrip hebben van wat we weten, is het ook belangrijk om een duidelijk begrip te hebben van wat we niet weten. Volgens Schein stimuleert dergelijke zelfreflectie ons om voorbij de context van onze eigen positie en begrip te twijfelen en te onderzoeken.

Leren hoe te leren

Natuurlijk is het stellen van moeilijke of lastige vragen een essentieel onderdeel van het takenpakket van managementconsultants- en leiders. Toch herinnert Scheins werk ons eraan dat er een inherent verschil is tussen oprechte vragen stellen om te onderzoeken wat de ervaring en situatie van de klant is, en om vragen te gebruiken als een soort verkoopactiek, iets wat de klant onbedoeld kan afschrikken (Schein, 2013, 2016). Alleen door de grenzen van onze kennis toe te geven, kunnen we onszelf in een situatie plaatsen waarin we onze klanten daadwerkelijk kunnen helpen en hen helpen begrijpen wat hun uitdagingen eigenlijk zijn - in al hun complexiteit en moeilijkheden - binnen hun bredere sociale context.

Verschillende klanten

Zijn werk maakt ons ook bewust van de diverse groep cliënten waarmee we werken, van ‘contactcliënten’ (de individu(en) die in eerste instantie de consultant benaderen met een verzoek, vraag of probleem) tot ‘primaire cliënten’ (degenen die daadwerkelijk eigenaar zijn van het probleem waaraan wordt gewerkt) en ‘onwetende’ cliënten (die beïnvloed worden door de interventie, maar zich niet bewust zijn van hoe ze beïnvloed zullen worden), tot de ‘ultieme’ cliënt (elke groep waarvan bij elke interventie het welzijn moet worden overwogen) (Schein, 1997). Zoals hij suggereert, is het belangrijk om te realiseren dat de contactcliënt meestal niet degene is die het probleem heeft waaraan gewerkt moet worden. De consultant moet voorzichtig onderscheid maken tussen deze typen cliënten, vooral tussen contact- en primaire cliënten die betalen voor het werk en de onwetende en ultieme cliënten die erdoor worden beïnvloed.

Cultuuranalyse

Een ander gebied van het adviesvakgebied waarop Schein invloed heeft gehad, is zijn conceptualisatie van organisatiecultuur. Zijn werk vat de essentie van organisatiecultuur samen en biedt een raamwerk dat ons helpt om de realiteit van culturele dynamiek op de werkvloer te begrijpen (Schein, 1985, 1999). Zijn inzichten in de kracht en invloed van cultuur tonen ons hoe een cultuur die een bedrijf op een bepaald moment geweldig kan maken, disfunctioneel kan worden naarmate marktomstandigheden, technologieën en omvang veranderen (Schein e.a., 2003). Zijn niveaus van cultuur-

analyse - waarbij hij dieper ingaat op artefacten, uitgedragen waarden en gedeelde impliciete aannames - hebben ons aangespoord om verder te gaan dan enge definities en een oppervlakkig begrip van cultuur, zoals bijvoorbeeld ‘de manier waarop we hier dingen doen’ (Schein, 1999, p. 27), naar een dieper begrip van de werkelijke kracht ervan.

Zijn werk benadrukt dat culturen niet gemakkelijk in een typologie passen, wat misleidend kan zijn als we een organisatie op het niveau van de diepere cultuur niet begrijpen (Schein, 1999). Zijn raamwerk zet ons aan om potentiële inconsistenties te bekijken waar onderliggende gedachten en percepties mogelijk niet overeenkomen met de uitgedragen waarden die een organisatie naar voren brengt. Cultuur, volgens Schein, moet worden bekeken in de context van wat een organisatie probeert te bereiken.

Terugkijkend op zijn werk is zijn belangrijkste bijdrage aan het adviesvakgebied

Schein spoort ons aan om professionele afstand los te laten en het werken met klanten op een meer persoonlijke manier te omarmen, waarin authenticiteit, nieuwsgierigheid en nederigheid centraal staan

wellicht de manier waarop zijn eigen denken in de loop der jaren is geëvolueerd, gebaseerd op de toenemende complexiteit en systemische aard van organisatorische uitdagingen en de daaruit voortvloeiende moeilijkheid van diagnose. Het traditionele inhoudelijke adviesprocesmodel kan nog steeds effectief zijn voor eenvoudige, begrensde problemen. Hoewel procesconsultatie - het besef dat organisatorisch probleemoplossend vermogen wordt verbeterd wanneer organisaties leren om hun problemen zelf op te lossen - de basis blijft vormen van zijn recentere werk, dringt hij aan op een dieper besef van de noodzaak om nederig te zijn in het aangezicht van dergelijke complexiteit. Het idee van leren hoe te leren staat hier centraal. Alleen dan kunnen we oprecht geïnteresseerd zijn in wat de cliënt doormaakt en toegewijd zijn om te helpen. Hoewel er veel vragen zijn die een helper/consultant moet stellen voordat er een echt gevoel van richting kan ontstaan, dringt hij erop aan dat elke interactie met een cliënt - beginnend met de initiële vragen die we stellen en opmerkingen die we maken - een interventie is. En deze interventies hebben vaak diepere betekenissen en weerklanken dan we ons misschien realiseren. Paradoxaal genoeg is een belangrijke les de kracht van het niet vertellen wat mensen moeten doen, maar met hen samenwerken zodat ze zelf passende volgende stappen kunnen realiseren. Alleen dan kunnen we echt behulpzaam zijn, omdat de cliënt nadenkt over de volgende aanpassende stap in plaats van te proberen de voorschriften van de consultant te volgen. Terwijl we ons bezighouden met dergelijk gedrag, zoals het werk

van Schein ons voortdurend herinnert, worden we nederiger, en wanneer onze nederigheid toeneemt, zijn we beter in staat om de inzichten en wijsheid te ontdekken die ons vermogen ondersteunen om werkelijk behulpzaam te zijn aan degenen waarmee we samenwerken.

Dit artikel is een vertaling van A Humble Giant: Reframing the Management Consulting Challenge, stond in het Journal of Applied Behavioral Science Volume 59, Issue 2, juni 2023, pagina's 197-201 en is een speciaal eerbetoon aan Edgar Schein.

Literatuur

- Bowditch J. L., Buono A. F. (1985). *A primer on organizational behavior*. John Wiley & Sons.
- Bowditch J. L., Buono A. F., Stewart M. (2008). *A primer on organizational behavior* (7th ed.). John Wiley & Sons.
- Buono A. F., Bowditch J. L. (1989). *The human side of mergers and acquisitions: Managing collisions between people, cultures, and organizations*. Jossey-Bass.
- Buono A. F., Bowditch J. L., Lewis J. W. (1985). When cultures collide: The anatomy of a merger. *Human Relations*, 38(5), 477-500.
- Coghlan D. (1988). In defence of process consultation. *Leadership & Organization Development Journal*, 9(2), 27-31.
- Schein E. F. (2011). *Helping: How to offer, give, and receive help*. Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Schein E. F. (2016). *Humble consulting: How to provide real help faster*. Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Schein E. H. (1965). *Organizational psychology*. Prentice Hall.
- Schein E. H. (1969). *Process consultation: Its role in organization development*. Addison-Wesley.
- Schein E. H. (1985). *Organizational culture and leadership*. Jossey-Bass.
- Schein E. H. (1997). The concept of "client" from a process consultation perspective: A guide for change agents. *Journal of Organizational Change Management*, 10(3), 202-221.
- Schein E. H. (1999). *The corporate culture survival guide*. Jossey-Bass.
- Schein E. H., DeLisi, P. S., Kampas, P. J., & Sonduck, M. M. (2003). *DEC is dead, long live DEC: The lasting legacy of Digital Equipment Corporation*. Berrett-Koehler.
- Schein E. H. (2013). *Humble inquiry: The gentle art of asking instead of telling*. Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Schein E. H., Schein P. A. (2018). *Humble leadership: The power of relationships, openness, and trust*. Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Sturdy A., Wright C., Wylie A. N. (2015). *Management as consultancy: Neo-bureaucracy and the consultant manager*. Cambridge University Press.