

VU, MANAGEMENT CONSULTING 4.1: COURSE ASSIGNMENT

CONSULTANTS: EERLIJKE ADVISEUR OF BOEMAN?

Arriën van Deursen

CONSULTANT: EERLIJKE ADVISEUR OF BOEMAN?

EEN DISCUSSIE OVER HET ZELFBEELD EN HET IMAGO VAN CONSULTANTS

De spanning op het werk hing alweer een poos in de lucht. Het ging niet goed. Met de presentatie van de jaarcijfers was niet alleen duidelijk geworden dat de positieve trend van de afgelopen jaren niet had doorgezet, maar dat er zelfs een aanzienlijk verlies was geleden. Er zouden maatregelen komen. Twee weken geleden had een aantal consultants zich voorgesteld en het was duidelijk dat er echt dingen gingen veranderen. Het was dan ook niet een prettige sfeer toen al het personeel bijeen werd geroepen voor een meeting. Sterker nog, de spanning was nu echt voelbaar. De consultant probeerde iedereen nog gerust te stellen door te vragen of iedereen lekker en op een goede plaats zat. Toen ineens, zonder omhaal van woorden, vertelde de consultant dat de rechterhelft van het personeel mocht opstaan, kon vertrekken en niet terug hoefde te komen. De consultant liep de zaal uit en liet het verbijsterde personeel achter.

Of bovenstaande anekdote op waarheid is gebaseerd, weet Aad Brinkman niet. Wel stelt hij: 'Het is wel een mooi voorbeeld dat een extern iemand zo iets kan doen.' Aan het woord is 24 jaar ervaring, principal consultant bij Aranea, een adviesbureau uit Vlijmen. Hij wordt door mij geïnterviewd over het imago en het zelfbeeld van een consultant. Naar aanleiding van een enquête gehouden door masterstudenten Bedrijfskunde van de Vrije Universiteit onder 300 cliënten van consultants. Deze bronnen samen leiden tot een discussie van verschillende voordelen over de externe positie van een consultant. Dit resulteert in een reflectie van het zelfbeeld van de consultant aan de hand van het imago wat er onder cliënten heerst. Drie topics krijgen speciaal de aandacht: de expertise, de diagnose en twee speciale negatief gekleurde rollen.

UITGEKOTST

Als Aad Brinkman de belangrijkste activiteiten van een consultant beschrijft, vertelt hij dat hij gewend is om zichzelf te beschrijven als een adviseur: 'Dat is meteen onze belangrijkste activiteit. Wij geven gewoon advies.' Dit advies is altijd gebaseerd op kennis en dat is een voorname reden waarom er een consultant wordt ingehuurd. Wanneer de benodigde kennis niet intern beschikbaar is, moeten er andere manieren gezocht worden om deze kennis verkrijgen. Brinkman herkent dit: 'Je wordt altijd binnengehaald om je expertise.' Hierin schuilt meteen een groot gevaar. Omdat de kennis gewaardeerd wordt, kan het gebeuren dat er een ongelijkwaardige relatie ontstaat en dat levert alleen maar een onvruchtbaar advies op: 'Wanneer je jezelf twee weken lang laat voorstaan op je expertise, dan kotsen je jou ook meteen weer uit. Je wordt binnengehaald als expert, maar op het moment dat je die expertise laat zien, wordt je heel vaak aangekeken: hallo, doe even normaal.' Hij benadrukt daarom hoe belangrijk het is om een gelijkwaardige relatie te creëren en om de benodigde kennis op een tactische manier te brengen.

Brinkman werkt bij een, zoals hij het zelf noemt, kennisbedrijf: 'We doen eigenlijk ook niets anders dan alleen onze kennis te verkopen aan de cliënten van ons.' Tijdens het interview merk ik een enorm enthousiasme op voor die kennis. Hij vergelijkt zichzelf met kennis strooiende Sinterklaas, maar noemt ook de wonderbaarlijke vermenigvuldiging door Jezus van vijf broden en twee vissen. Daarbij merkt hij op: 'Iedereen kan met kennis onbeperkt blijven delen. Verder kan niemand dat met iets anders.'

STRANGE OUTSIDER

Advies bestaat niet enkel en alleen uit kennis. Aad Brinkman: 'Je geeft altijd een advies om een organisatie verder te helpen. Je kunt een organisatie alleen maar verder helpen als je weet wat er aan de hand is.' Het stellen van een diagnose is, net zoals de bijbehorende kennis, onlosmakelijk met adviseren verbonden. 'Als iemand advies geeft, zonder een diagnose te stellen, is dat altijd een raar advies.', vindt Brinkman.

Hij geeft verder aan dat de klant zelden het werkelijke probleem aandraagt. 'Wij zoeken altijd het probleem achter het probleem.' Dat kan uiteraard verschillende redenen hebben, variërend tussen onwetendheid en onwillendheid. Dit laatste komt vaak voor: 'Je komt per definitie bij een organisatie binnen waar het niet goed gaat, anders hadden ze je niet nodig. Dus, er gaat iets niet goed. En de opdrachtgever zegt niet gauw: ik doe het niet goed, ik zie wat over het hoofd of ik krijg het niet onder controle.'

Brinkman wijst ook bij het opstellen van een diagnose op een gevaar. Hij beschrijft dat als de *gokmodus*. 'Dat is een ervaring die adviseurs denken te hebben en die ze dan toepassen op de nieuwe situatie die ze eigenlijk gewoon niet analyseren, maar hup, boem, we doen gewoon dezelfde oplossing weer.' Het is dus belangrijk om iedere situatie als uniek te beschouwen en te zoeken naar de specifieke, onderscheidende eigenschappen van de cliëntorganisatie.

BOEMAN

De illustratie uit de introductie is uiteraard van een zeldzame heftigheid. Maar zoals Brinkman terecht omschreef is het wel een voorbeeld, dat duidelijk maakt, welke positie de consultant heeft in de organisatie. Toch rijst de vraag waarom die rol überhaupt vereist is.

Hij mag het een mooi voorbeeld vinden, Brinkman ziet zichzelf liever een dergelijke taak niet uitvoeren: 'Ik zou zelf de rol als *brenger van slecht nieuws* niet nemen. Daar moet je de persoon voor zijn. Maar ik doe het wel als het nodig is.' Maar er zijn kennelijk consultants die bereid zijn om die rol te willen kruipen. Als uitleg vertelt Brinkman: 'Intern moet je altijd nog door met de andere helft die blijft. En dan ben je de boeman. En de externe persoon kan gewoon een keer de boeman zijn. En die kop kan een keer afgehakt worden, dat is niet erg. Daarvoor ben je ingehuurd.' Brinkman relativeert echter wel de frequentie waarmee dit voorkomt onder consultants door te wijzen op het vage gebied, wat er volgens hem bestaat tussen consultants en interim managers.

GEBAKKEN LUCHT

Een algemeen vooroordeel. Zo zou je de rol van een consultant als *verkoper van gebakken lucht* kunnen omschrijven. Aad Brinkman beweert plechtig dat hij hier niet schuldig aan is. Hij is wel ooit weggegaan bij een werkgever: 'Omdat ik iets moest adviseren, wat we daarna weer door zouden kunnen verkopen. Dat is ook eigenlijk gebakken lucht. Want ik wist van te voren al, dat ik iets adviseerde waar ik eigenlijk zelf helemaal niet achter sta, ik hang er een gigantisch wollig verhaal omheen hoe fantastisch het wel niet is, en dan denk ik: kom op nou. Wat ben je nou aan het doen?' Verder erkent hij dat er uiteraard adviseurs zullen zijn, die dat willen doen. Deels wordt het beeld dus gevoed door ondoordachte vooroordelen, deels door verkeerde voorbeelden uit de realiteit...

DE CLIENT SPREEKT

De consultant Aad Brinkman is ruimschoots aan het woord geweest. Tijdens het interview is hij meermalen geconfronteerd met resultaten van de enquête. Het is tijd om die resultaten te presenteren, te bespreken en te vergelijken met de uitspraken van Brinkman.



Figuur 1: Selectie uit resultaten van de enquête. Respondenten gaven reactie op een 1-5 schaal.

Hij heeft zijn visie gegeven op het imago van een consultant met betrekking tot expertise, diagnose en twee negatief gekleurde rollen. Figuur 1 is een selectie van de resultaten van de enquête aangaande dezelfde onderwerpen. Daarbij is er een onderscheid gemaakt tussen respondenten die aangeven veel respectievelijk weinig ervaring te hebben met consultants.

Over het algemeen komen de resultaten van de enquête sterk overeen met de reacties van Aad Brinkman. Dat wijst erop, in tegenstelling tot wat we misschien verwacht hadden, dat het zelfbeeld van een consultant niet sterk afwijkt van het imago wat er heerst onder cliënten! Zo noemde Brinkman advies als de meest essentiële activiteit van consultants. Uit Figuur 1 kan worden opgemaakt dat ook cliënten een zeer hoge waardering gaven aan deze activiteit. De tweede belangrijke activiteit, die Aad Brinkman noemde als zijnde typerend voor een consultant was het diagnosticeren van situaties. Dit wordt bevestigd door de cliënten. Zij noemen het analyseren van problemen ook als een *main activity*.

Wat betreft de rollen zijn er ook geen grote verschillen te ontdekken. De expert, de rol waarin Aad Brinkman zich zeer herkende, wordt zeer gewaardeerd door cliënten. De kennis die ingebracht wordt, is zeer bruikbaar voor de cliënten. Het is uiteraard interessant om de negatieve rollen te analyseren. Aad Brinkman relativeerde de frequentie van deze rollen behoorlijk en het blijkt dat cliënten deze ervaring ook niet tot nauwelijks hebben.

Wordt het imago van een consultant beïnvloed door ervaring? Deze vraag kan beantwoord worden met een voorzichtige bevestiging. Uit Figuur 1 blijkt namelijk dat ervaren respondenten alle geselecteerde onderwerpen meer herkennen dan de onervaren respondenten. Dit betekent dat zij de *positieve* kanten van een consultant, het adviseren, analyseren en de rol als expert, beter waarderen, maar ook de *negatieve* rollen meer herkennen uit de praktijk.

Het zelfbeeld en het imago van een consultant lopen niet ver uiteen. Ervaring in de omgang met consultant lijkt echter wel een verschil te maken voor het beeld wat cliënten zich vormen. Cliënten met veel ervaring hebben een extremer beeld van een consultant: zowel de positieve kant als de negatieve worden door hen benadrukt!