





# DEFENSIVE CONSULTANCY SCHAADT HET ADVIESVAK

## Maken consultants zich schuldig aan indekgedrag?

In de Verenigde Staten is 'defensive medicine' een gebruikelijk fenomeen: medici doen onnodige diagnostiek en behandelingen om zich in te dekken tegen vervolging wegens nalatigheid en een daaruit volgende schadeclaim. Defensive medicine leidt bovendien tot meer inkomsten voor de dokter. Hans Hoek stelt vast dat het adviesvak zijn eigen variant op dit verschijnsel heeft: *Defensive Consultancy*, ofwel DC. Dat baart hem zorgen en daarom roept hij na een kritische beschouwing op het vak op tot discussie.

Door Hans Hoek

**D**e relatie opdrachtgever/adviseur is een precaire. Dat begint al bij de aanvaarding van een opdracht voor organisatieonderzoek. Opdrachtgevers willen weten hoe hun organisatie er voor staat, hoe een project loopt, hoe een afdeling of een persoon functioneert. Een consultant zal zich per geval moeten afvragen welke opdrachten hij aanneemt en welke niet. Want bij iedere opdracht ligt het gevaar van Defensive Consultancy (DC) op de loer. Daaronder versta ik alle gedrag van een organisatieadviseur dat leidt tot onnodige of onprofessionele activiteiten, bedoeld om de gunst van de opdrachtgever te behouden of kritiek te voor-

komen. Vaak leveren die activiteiten extra omzet op, wat de verleiding nog groter maakt.

De vraag die iedere consultant zich dan ook dient te stellen is of hij geschikt en competent is om het onderzoek te doen en of hij er geen enkel belang bij heeft. Is de vraagstelling duidelijk, zuiver en onderzoekbaar? En is de opdrachtgever bereid om verschillende uitkomsten van het onderzoek te accepteren?

Zo komt het nogal eens voor dat de uitkomst voor de opdrachtgever al vaststaat en hij alleen 'bewijzen' zoekt. Als dat zo is, moet de adviseur de opdracht weigeren. Want bij ieder onderzoek naar een persoon of een

situatie zijn wel 'vlekjes' te ontdekken. De adviseur moet daarom, voor hij de opdracht aanneemt, verifiëren of de resultaten gebruikt kunnen worden voor verbetering of alleen maar om te bevestigen dat er iets 'fout' is.

Als de adviseur besluit om te gaan onderzoeken, moet hij een deugdelijke onderzoeksmethodiek hebben. Want goed toegepast onderzoek doen is moeilijk, en soms geeft de opdrachtgever je ook niet de ruimte om het zorgvuldig te doen. Dan moet je de opdracht niet aannemen. Maar vaak is het omgekeerde het geval en heb je als consultant alle ruimte om je onderzoek zelf in te vullen. Je eigen professionaliteit bepaalt dan de kwaliteit

van het onderzoek en of je genoeg onderzoekt om tot een goed oordeel te komen. Je integriteit bepaalt of je niet te veel doet, je niet indekt en niet de opdrachtgever naar de mond praat.

### De kans op Defensive Consultancy

Veel organisatieonderzoek bestaat uit een combinatie van interviews, documentenstudie en vergelijking met elders. Om iedereen de kans te geven zijn zegje te doen, is een ruime interviewronde gebruikelijk. Dat kan betekenen dat je met veel mensen praat, terwijl je na het zesde interview eigenlijk al weet hoe de vlag er bij hangt. Toch ga je door omdat dat nu eenmaal is afgesproken of omdat het voor het draagvlak nodig is 'iedereen' te horen. Hier is de grens tussen goed professioneel handelen en DC heel smal. De adviseur kan ook geneigd zijn om te veel interviews te doen om ieder risico te mijden. Dat geldt ook voor de afweging of je interviews met één of twee mensen doet. Professioneel kan het nodig zijn dat er twee mensen met verschillende invalshoeken luisteren. Daarmee sluit je het risico uit dat je iets mist. Aan de andere kant kan een gesprek met twee mensen voor de geïnterviewde een onveilige situatie creëren. Interviews door twee adviseurs zijn omzetverhogend en een mooie kans om een minder ervaren adviseur te laten leren. Professionele en commerciële motieven kunnen dus strijdig zijn. De vraag of je verslagen maakt van de interviews is eveneens een afweging tussen het professionele nut, het mijden van risico's en het draaien van omzet. Als je een verslag maakt,

moet je dat ter goedkeuring aan iedere gesprekspartner voorleggen en kun je pas rapporteren als je alle goedkeuringen binnen hebt. Je loopt dan minder risico dat geïnterviewden zich later niet in de totaalrapportage herkennen, maar je moet er wel veel werk voor doen en zorgvuldig handelen.

In de interviewronde zitten dus drie elementen waar professioneel handelen kan onttaarden in Defensive Consultancy:

- het aantal interviews;
- het voeren van gesprekken met één of twee adviseurs;
- het wel of niet maken van een verslag van ieder gesprek.

**B**ij het onderzoek van interne documenten en externe bronnen doet zich een vergelijkbare afweging voor. Welke informatie moet je hebben om tot een goed oordeel te komen en wanneer weet je genoeg, en heeft verder lezen of dieper graven geen zin? Ook bij wederhoor is het risico van DC aanwezig. Dat is één van de moeilijkste onderwerpen in een organisatieonderzoek. Je hebt immers allerlei zaken gevonden of beweringen gehoord, waaronder de nodige kritiek op het handelen van mensen. Die mensen moet je in principe in de gelegenheid stellen om op de kritiek te reageren. Maar hoe ver ga je daar in? Wie stel je wel en wie niet in de gelegenheid tot wederhoor? Het risico dat je als adviseur te weinig mogelijkheid tot wederhoor geeft, is overigens groter dan het omgekeerde. Veel tuchtrechtzaken gaan over ook de klacht van te weinig wederhoor.

### DC in de onderzoeksrapportage

Defensive Consultancy wordt het meest zichtbaar in de onderzoeksrapportage. De rapportage bevat als het goed is de volgende onderwerpen:

- de vraagstelling;
- de onderzoeksmethodologie en de verantwoording daarover;
- een neutrale beschrijving van de bevindingen van de adviseur;
- zijn analyse van wat hij gehoord en gezien heeft;
- zijn conclusies daaruit;
- zijn advies.

*'Ik zie in onze gedragscode weinig aanknopingspunten om Defensive Consultancy tegen te gaan'*

### Debat over Defensive Consultancy

*Defensive Consultancy*, alle gedrag van een organisatieadviseur dat leidt tot onnodige of onprofessionele activiteiten, bedoeld om de gunst van de opdrachtgever te behouden of kritiek te voorkomen, is volgens organisatieadviseur en interim-bestuurder Hans Hoek schadelijk voor het adviesvak. De verleiding om er aan toe te geven is echter groot; vaak leveren die activiteiten immers extra omzet op. Hoek pleit daarom voor een debat over DC. Dat zou moeten gaan over de vragen: Herkent u het fenomeen DC? Maakt u zich er zelf wel eens schuldig aan of ziet u het bij uw collega's? Wat kunnen we er aan doen om DC te onderkennen en te benoemen? Hebben we ethische en professionele spelregels nodig om DC tegen te gaan? U kunt reageren door een mail te sturen naar de redactie van Management & Consulting (redactie@managementenconsulting.nl). Bij voldoende reacties zullen we in een van de komende nummers van het blad opnieuw aandacht besteden aan Defensive Consultancy ●



In al die stappen kan de adviseur risicomijdend gedrag vertonen. Over de vraagstelling en de methodologie heb ik het hiervoor al gehad. Bij het opschrijven van zijn bevindingen maakt de adviseur keuzen. Hij kan ervoor kiezen om nare dingen, die zijn klant niet wil horen, niet te noteren of af te zwakken. Hij kan vooroordelen van de opdrachtgever willen bevestigen omdat hij daarmee de relatie behoudt. Als hij dat doet, is hij niet alleen bezig met DC maar heeft hij ook gekozen wie hij wel en niet wil plezieren met zijn rapport. Als de consultant daarin dingen weglaat of uitvergroot, dan heeft dat invloed op zijn analyse en conclusies, en dus ook op het advies. In het advies is de verleiding tot DC het grootst. Niet iedere adviseur durft het aan om een advies uit te brengen dat de opdrachtgever niet wil horen. Zeker als de opdrachtgever zelf onderdeel van het probleem is.

### **Te veel meegaan met de opdrachtgever?**

Bij andersoortige opdrachten dan organisatieonderzoek is de kans op DC ook aanwezig. Neem bijvoorbeeld adviezen over een model voor de organisatiestructuur of voor de samenwerking met andere partijen. De opdrachtgever heeft vaak al een model in zijn hoofd. Of hij is geporteerd van het gedachtegoed van een bepaalde managementgoeroe. In beide gevallen is het risico aanwezig dat de benadering van het probleem binnen de gewenste oplossing moet passen. Als de opdrachtgever in het intakegesprek al een model kiest en daarbij aangeeft dat het te adviseren model aan deze principes moet voldoen, dan moet de adviseur sterk in zijn schoenen staan om iets anders te adviseren. Menigeen geeft zijn opdrachtgever geen weerwoord maar werkt braaf de principes of de modellen uit, die deze hem oplegt, ongeacht of ze relevant zijn voor het probleem.

Als de adviseur zelf ook gelooft dat het gesuggereerde model de enige oplossing voor ieder probleem is, dan is hij daar waarschijnlijk op uitgezocht en is het ondenkbaar dat hij wat anders zal adviseren. Erger is het als hij beter weet en desondanks alleen de modellen van de opdrachtgever uitwerkt. Dat is risicomijdend gedrag en dan is er sprake van DC. DC zien we ook bij processen met meerdere opdrachtgevers. Daarvan is er altijd één mach-

*De adviseur kan geneigd zijn om te veel interviews te doen om ieder risico te mijden*

tiger, invloedrijker of lastiger dan de anderen. Als adviseur moet je natuurlijk al je klanten gelijk behandelen en met ieder evenveel rekening houden, maar evengoed zal de neiging bestaan om de meeste rekening te houden met de machtigste of lastigste in het gezelschap. Als je niet oppast, geef je die de meeste ruimte, of stem je je adviezen vooral op hem af. Dat kan pragmatisch zijn, maar het kan er ook toe leiden dat je een suboptimale oplossing voorstelt, alleen omdat je daarmee als adviseur het minste risico loopt.

### **Gedragscode?**

Er zijn uiteraard meer voorbeelden, maar het zal duidelijk zijn dat er vele adviessituaties zijn waarbij het gevaar op de loer ligt dat een organisatieadviseur niet alleen doet wat vanuit zijn professionele standaarden noodzakelijk is, en dat het risico van Defensive Consultancy dus allesbehalve denkbeeldig is. Als een consultant meer activiteiten uitvoert, alleen om zijn eigen risico's te verminderen, dan is er sprake van DC. Dat is ook het geval als de adviseur zijn conclusies afzwakt, onwelgevallige aspecten voor de opdrachtgever verdoezelt of de machtigste naar de mond praat.

**D**efensive Consultancy heeft dus alles te maken met de professionaliteit en de ethiek van het adviesvak. Onze beroepsorganisaties en individuele adviseurs streven al jaren verbetering van beide na. De gedragscode van Ooa/ROA is daarbij een uitstekend hulpmiddel. Helaas zie ik in onze gedragscode weinig aanknopingspunten om DC tegen te gaan. Want wil je tot verbetering komen, dan zul je moeten onderkennen dat er een probleem is. Ik vraag me af of we daar in onze beroepsgroep voldoende het debat over aangaan. Dit artikel is dan ook bedoeld om dit debat aan te zwengelen •

---

Dr. ir. Hans Hoek is directeur C3 adviseurs en Managers BV, en is zowel organisatieadviseur als interim-bestuurder. In die laatste hoedanigheid is hij regelmatig opdrachtgever van andere adviseurs en krijgt hij dus ook met regelmaat rapportages van andere adviseurs onder ogen. Als wetenschappelijk geïnteresseerd vakbeoefenaar heeft hij een bovengemiddelde betrokkenheid bij de onderzoeksmethodologie van adviseurs.

Reageren: [redactie@managementenconsulting.nl](mailto:redactie@managementenconsulting.nl)