

AAAARGH!!

DE 10 GROOTSTE ERGERNISSSEN VAN CONSULTANTS

Iedere consultant is natuurlijk dolblij met een opdracht. Toch kunt u als manager soms ook het bloed onder zijn nagels vandaan halen. Deze 10 praktijken ziet de adviseur het liefst verdwijnen.

TEKST Peter van Lonkhuyzen

Laten we vooropstellen: uw consultant is vast blij met u. U bent immers een waardevolle klant. Jullie relatie verdiept zich en u voelt elkaar steeds beter aan. U creëert samen waarde.

Laten we bovendien vooropstellen dat het in de eerste plaats de taak van de consultant is – en niet uw taak - om jullie onderlinge relatie goed te houden. U betaalt immers de rekening en bent klant - en dus koning. Als er iets scheef zit, heeft de consultant er alle belang bij om snel te zorgen dat alles weer op rolletjes loopt. Maar toch. Maar toch. Opdrachtgevers slagen er ook vaak in het bloed onder de nagels te halen van hun adviseurs. Aan deze 10 praktijken heeft de consultant een broertje dood. Praktijken die tegelijk een stoomcursus goed projectmanagement inhouden.

1

KAARTEN TEGEN DE BORST

De consultant wordt geacht een probleem te analyseren, een oplossing te bedenken en ook nog te zeggen hoe duur het wordt om deze te implementeren. Dat moet gebeuren op grond van wat de klant zelf vertelt over zichzelf, zijn processen en teams, maar helaas, daar wringt vaak de schoen. 'Vaak zijn organisaties terughoudend met hun informatie', zegt Raymond van Doorn, partner van AAIM, een adviesbureau dat andere adviesbureaus als klant heeft. 'Ze

'Inzake onze eventuele opdracht kunnen we u helaas niet alle gevraagde informatie leveren. We danken u voor uw begrip!' willen dat hun consultant met de best mogelijke oplossing komt. Er moet een scherpe offerte liggen. Maar dat is lastig als je niet alles weet wat je moet

weten.' Vooral de financiële en juridische sectoren zijn volgens Van Doorn vaak terughoudend. Uzelf openstellen voor de prangende vragen van uw adviseur hoeft ook niet altijd leuk te zijn, zegt Elsbeth Reitsma, directeur van C3 Adviseurs en Managers en coauteur van het boek *Leren adviseren*. 'De opdrachtgever is zich echt wel bewust ervan dat hij zich open moet stellen', zegt Reitsma. 'Maar dat is wel eens moeilijk. Het kan pijnlijk zijn jezelf bloot te geven.'

2

UNSTATED NEEDS

De adviseur wordt ingeroepen om een probleem op te lossen. Maar krabt zich vervolgens achter het oor. Is dat probleem het échte probleem?

'Vaak weet de opdrachtgever het zelf niet precies', aldus Jan Willem Kradolfer, directeur van organisatieadviesbureau WagenaarHoes en voorzitter van de Orde van organisatiekundigen en -adviseurs (OOA). 'De opdrachtgever loopt met een niet goed omschreven idee van wat er aan de hand kan zijn. De adviseur moet zien te achterhalen wat de échte klantvraag is. 'Het is iets kleins. Het team functioneert niet helemaal zoals het moet.'

Pas daarna kan hij hem helpen.'

De klanten hebben, volgens Kradolfer, vaak 'unstated needs': behoeftes waarvan ze zich niet bewust zijn. 'De beste opdrachtgevers herkennen het bij zichzelf. Ze zeggen: ik weet dat ik wat nodig heb, maar kan niet precies vertellen wat het is.' Consultants moeten sowieso altijd oppassen, aldus Kradolfer. 'Het is een valkuil te denken dat je moet leveren wat de opdrachtgever vraagt.'

3

GROENLICHT-MORATORIUM

De onderhandelingen gaan voorspoedig, de opdrachtgever is positief over de voorgestelde oplossing en wil meteen beginnen. Alleen de 'hogere regionen' van de organisatie moeten nog even tekenen. Vervolgens gaan maanden voorbij...

'De wachttijd op groen licht kan consultants grote problemen geven', zegt Van Doorn (AAIM). 'De klant wil zodra de handtekening binnen is van start. Dat betekent dat het team van het adviesbureau klaar moet staan. Tijdens het wachten kunnen die teamleden niet op een andere klus worden gezet, en zijn ze niet declarabel.' Die kosten moeten op een andere manier worden terugverdiend, maar hoe?

4

INKOOPDENKEN

Bij veel opdrachtgevers overheerst ‘inkoopdenken’, zegt Ard-Pieter de Man. Dat wil volgens de VU-hoogleraar zeggen dat de aanbesteding van de opdracht wordt gestandaardiseerd, zodat het aanbod van de meedingende consultants onderling kan worden vergeleken, en op de prijs kan worden gestuurd. ‘Voor eenvoudige diensten, zoals het verzorgen van een serie trainingen, kan dat goed

werken. Maar bij meer complexe klussen schiet het zijn doel voorbij’, stelt de auteur van onder meer het boek *Nieuwe businessmodellen in consulting* en de rector van Sioo, waar veel consultants worden opgeleid.

In een offertetraject is een gesprek tussen consultant met zijn kandidaat-opdrachtgever vaak niet eens toegestaan. Maar de kern van het probleem en de toegevoegde waarde die de adviseur kan bieden krijg je niet boven met een formulier waarop je je competenties moet aankruisen, aldus De Man. ‘Het resultaat is dat opdrachtgevers veel waarde laten liggen, omdat ze die eenvoudig niet uitvragen. De opdrachtgevers denken dat ze goed af zijn omdat ze een scherp tarief hebben. Maar in feite doen ze zichzelf tekort.’

‘Zelf ben ik ermee opgehouden om aan dat soort offertetrajecten mee te doen’, zegt Jan de Vuijst, die behalve als hoogleraar informatiewetenschap

aan Tilburg University werkt als bestuursadviseur en ook auteur is van (onder meer) *Professioneel adviseren*. ‘Ik begrijp best dat de opdrachtgever wil weten waar hij aan toe is. Maar het adviesvak staat of valt nou juist bij de klik tussen opdrachtgever en consultant. Je kunt meemaken dat je wordt gevraagd om te helpen bij de ruzie in een team, en daartoe een formulier moet invullen dat ooit is ontwikkeld voor een bouwproject. Waarop je dan in detail moet zeggen welke materialen je gaat gebruiken. Het consultantsvak is een vertrouwenskwesitie. Als het via formulieren gaat, is voor mij de lol er wel af.’

5

KOSTENPERCEPTIE

Een hardnekkige bron van discussie: de door de adviseur geïnvesteerde tijd. ‘Opdrachtgevers realiseren zich vaak niet hoeveel tijd de consultant in de voorbereiding heeft gestopt’, zegt Van Doorn. ‘Het gaat niet alleen om de offerte opstellen, maar ook het inlezen in de materie en leren kennen van de organisatie. Om een goed aanbod te doen, moet je soms je oplossing al grotendeels klaar hebben. Dat houdt in dat veel werk nodig is nog vóórdat de opdracht van start gaat.’ Soms beslaat de voorbereiding wel 30 procent van de totale opdracht, stelt Van Doorn. De klant merkt dat niet altijd, maar verbaast zich vervolgens wel over de hoge kosten.

Alle bestaande afrekenmodellen hebben zowel voor- als nadelen. ‘Uurtje/factuurkje’ geeft houvast, maar ook discussie over het aantal gewerkte uren. De meeste afrekenmodellen gaan uit van de kosten, maar laten de opbrengsten

onbesproken. ‘Ik denk dat opdrachtgevers meer waarde uit hun consultants kunnen halen als ze op dit gebied handiger afspraken maken’, zegt Ard-Pieter de Man. Denk bijvoorbeeld aan prestatieafspraken, met eventueel een uitgesteld element: als de resultaten van de interventie na een half jaar nog beklijven, wordt het restbedrag uitgekeerd. ‘Experimenten met dit soort modellen hebben positieve ervaringen opgeleverd’, aldus De Man.

‘HET GAAT NIET ERG LEKKER IN MIJN TEAM!’

6

KLANT IS PROTAGONIST

Soms wordt Jan Willem Kradolfer benaderd door een directeur die zegt: ‘Het gaat niet erg lekker in mijn managementteam. Hoe kunnen we de effectiviteit verbeteren?’ ‘Maar als je dan eenmaal bezig bent, merk je dat die directeur zelf het grootste probleem is. Geen boodschap waar hij op zit te wachten.’

‘Het gaat niet erg lekker in mijn team. Hoe kunnen we de effectiviteit verbeteren?’ In de adviesopdracht komt het vaak voor dat de opdrachtgever tegelijkertijd subject en object is.

Dat levert complexe verhoudingen op, die vragen om diplomatieke vaardigheden. De klant (directeur) kan de conclusie van de consultant over de oorzaak van het probleem (de directeur) volledig torpederen. Volgens Kradolfer zijn veel geschillen die terechtkomen bij de tuchtcommissie van de OOA, terug te voeren op deze verhoudingen.

7

ADVISEUR ALS UITZENDKRACHT

Ongetwijfeld heeft zo’n externe adviseur kennis in huis, maar wij weten toch zeker zelf het beste hoe onze organisatie in elkaar zit? Is het niet veel handiger als de adviseur volgens onze instructies werkt? Zoals Jan de Vuijst het formuleert: ‘Er zit wel eens ongemak in de mate van loslaten van een opdracht.’ De opdrachtgever gaat de consultant micromanagen. Hij behandelt hem als uitzendkracht. ‘Daar is niks verkeerd aan’, zegt

De Vuijst, ‘maar dan moet je ook een uitzendkracht inhuren. Je neemt een adviseur omdat je wilt sparren. Je moet elkaar op gelijk niveau in de ogen kunnen kijken.’

Als de adviseur merkt dat zijn klant de opdracht wil voorkauwen, is het aan die adviseur zelf

om dat aan te kaarten, benadrukt De Vuijst. ‘Je hebt nu eenmaal ervaren en minder ervaren opdrachtgevers, net zoals je ervaren en minder ervaren consultants hebt.’ De adviseur mag zijn klant soms best een beetje opvoeden, hoe vervelend dat soms ook is.

8

INTERNE CONCURRENTIE

Grote organisaties hebben de luxe dat ze naast externe consultants vaak ook interne adviseurs kunnen inschakelen. Maar de onderlinge afstemming gaat niet altijd goed, zegt Ard-Pieter de Man. ‘Organisaties moeten goed overwegen hoe in- en externe adviseurs elkaar kunnen aanvullen. Soms lijken ze eerder concurrenten. Het komt ook voor dat de interne adviseurs worden ingezet als waakhond van de externe. Dat levert het bedrijf weinig op.’

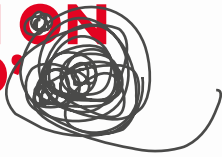
Uit onderzoek van Sioo blijkt overigens dat veel organisaties momenteel hun interne adviesdiensten evalueren, waarbij meer aandacht is voor de samenwerking met externen. Bedrijven kunnen de internen bijvoorbeeld inzetten om de kennis die de ‘externen’ aandragen te borgen door trainingen te ontwikkelen.

Niet alleen de samenwerking van de consultant met de interne adviseurs levert soms problemen op, ook met andere afdelingen wil het nog wel eens botsen. Elsbeth Reitsma: ‘De introductie van de externe adviseur in de organisatie laat soms te wensen over.’ Raymond van Doorn: ‘Soms gaat de consultant aan de slag terwijl de organisatie nauwelijks weet wat er te gebeuren staat. Dat kan voor veel misverstanden zorgen.’

‘ZOVEEL UREN BENT U TOCH NIET BIJ ONS GEWEEST?’



'WE ZETTEN HET PROJECT EVEN ON HOLD'



9

ONVOLDOENDE FEEDBACK

Bij de opdrachtformulering worden vaak geen expliciete feedbackmomenten afgesproken. Jammer, vindt Elsbeth Reitsma: 'Als je adviseurs vraagt waarvan ze de meeste last hebben, gaat dat vaak niet om het geld, maar om het gebrek aan feedback. Bij de opdracht gaat het dan van: ga je gang, ik zie je aan het eind wel weer.'

'Aan het eind van het traject verwachten we uw rapportage!' Maar als er onderweg misverstanden waren, zijn ze achteraf niet meer te herstellen.

De vruchtbaarste relaties zijn volgens Reitsma die waarbij er regelmatig contactmomenten zijn – beter nog: als over die momenten bij het contract al afspraken zijn gemaakt. Loopt de opdracht anders dan een van de partijen verwacht, kan eventueel opnieuw gecontracteerd worden.

10

OPPERVLAKKIGE RELATIE

Meestal weet je de eerste keer al dat je de klant spreekt wat voor vlees je in de kuip hebt, zegt Wessel Berkman. 'Sommige klanten willen even een dingetje, zoals we dat bij ons noemen', aldus de directeur van The Brown Paper Company, in 2014 winnaar van de MT100-categorie 'Organisatieadvies'.

Een dingetje kan dan bijvoorbeeld een training zijn, of een paar uurtjes coaching. 'Die klanten zijn er niet op uit een relatie op te bouwen', zegt Berkman. Het is nuttig om je daarvan bewust te zijn, vindt hij. Anders krijg je verkeerde verwachtingen.

Er zijn ook klanten die met complexere vragen komen, maar waarvan

'We zetten het project even on hold.'

je als consultant weet dat je niet in zijn top-3 staat. Berkman merkt dat als de onderlinge relatie altijd formeel blijft. 'Er is weinig warmte. Soms kom je voor verrassingen te staan. Er worden besluiten over het project genomen waarvan je niks wist. Ineens wordt het project *on hold* gezet. De klant zegt: we zien het even aan. Dan weet je eigenlijk genoeg.'

Zoveel mogelijk concentreert Berkman zich op de andere klanten: zij die duidelijk laten merken dat ze hun problemen samen met de adviseur willen aanpakken. 'Ook dat merk je snel genoeg. De klant is dan oprecht geïnteresseerd in je mening. De relatie is open en als je de klant op zijn 06 belt, neemt hij op. Als iemand een fout maakt, zoek je samen naar een oplossing ongeacht de vraag wie die fout precies heeft gemaakt. Er zijn geen achterkamertjes, geen onaangename verrassingen en je wordt goed op de hoogte gehouden.'

Het probleem is dat de laatstgenoemde klanten in de minderheid zijn, aldus Berkman. 'Dus zie je dat veel advieskantoren de andere soort klanten accepteren. Daar valt immers geld te verdienen. De vraag is alleen of je de oplossing biedt die echt helpt.' ■