



Foto's: Wiep van Apeldoorn Fotografie

Léon de Caluwé over de rol van de adviseur in veranderingsprocessen:

## “Formulering adviesvraag sterk bepalend voor kwaliteit advieswerk”

Bij veel veranderingsprocessen spelen externe adviseurs een belangrijke rol.

De kwaliteit van het advieswerk van deze management-consultants wordt tegenwoordig kritisch bekeken door opdrachtgevers. Dat is terecht, alhoewel we ook moeten beseffen dat de vraag die de opdrachtgever aan een adviseur stelt sterk bepalend is voor het antwoord dat de consultant vervolgens geeft.

Een gesprek met Léon de Caluwé, hoogleraar Advieskunde aan de Vrije Universiteit Amsterdam en partner van Twynstra Gudde, over de rol van de adviseur in veranderings- en verbeteringsprocessen.

“Er is de laatste tijd inderdaad veel te doen geweest over de kwaliteit van het advieswerk dat met name voor de overheid is uitgevoerd”, zegt Léon de Caluwé in het hoofdkantoor van Twynstra Gudde in Amersfoort. Het heeft zelfs geleid tot het verschijnen van boeken als ‘Hoe gooi ik een adviseur de deur uit?’ van Martijn van Oorschot en Michiel Hogerhuis. De Caluwé kent het boek. “Ik denk dat in de tweede helft van de jaren negentig de markt voor advieswerk veel te snel is gegroeid. Dat heeft zijn invloed op de kwaliteit niet gemist. Opdrachtgevers zijn tegenwoordig beduidend kritischer – en terecht natuurlijk. Met als voordeel dat kwalitatief goed advieswerk nu – ik zou haast zeggen – als vanzelf komt bovendien.”

“Ik heb als hoogleraar aan de Vrije Universiteit van Amsterdam in opdracht van tien grote adviesbureaus en het college van secretarissen-generaal onderzoek gedaan naar de kwaliteit van advieswerk dat in opdracht van de rijksoverheid is verricht. We hebben daarbij 56 grote adviesopdrachten bekeken. En wat bleek? De kwaliteit daarvan was heel behoorlijk: een rapportcijfer 7,2. Dat viel dus reuze mee.”

### Recht evenredig

Adviseurs hebben altijd een belangrijke rol gespeeld bij veranderingsprocessen en doen dat in veel gevallen nog steeds. Wat is nu precies de kracht van een consultant in dergelijke situaties? De Caluwé: “Een adviseur kan naar mijn mening in principe twee rollen aannemen. Hij kan allereerst de partij zijn die ontbrekende expertise inbrengt. Of hij vervult de rol van de buitenstaander en levert daarmee dus het paar vreemde ogen dat naar bestaande processen kijkt. Soms – maar dat hoort eigenlijk bij de tweede rol – kan een adviseur helpen om niet goed lopende processen aan te pakken. De adviseur maar

natuurlijk ook zijn opdrachtgever – moet echter voorkomen dat hij in het zogeheten handlangermodel terecht komt. In dat geval wordt de adviseur door zijn opdrachtgever bijvoorbeeld gebruikt om een vervelende klus er bij het personeel doorheen te drukken, zodat de eigen managers niet beschadigd raken. Dat is een rol die adviseurs wel gespeeld hebben en die naar mijn mening toch wel bijgedragen heeft aan het soms wat verminderde imago van de consultant.”

Veelal is de kwaliteit van het geleverde advieswerk echter recht evenredig aan de kwaliteit van de opdracht die wordt verstrekt, stelt De Caluwé. “In feite zeggen we daarmee natuurlijk dat de kwaliteit van het advieswerk dus in belangrijke mate afhankelijk is van de kwaliteit van de opdrachtgever. Een goede opdracht dient aan nogal wat eisen te voldoen. Bijvoorbeeld: duidelijkheid over de verwachte resultaten. Maar ook: welke rollen vervullen de adviseur en de opdrachtgever? Bovendien is het verstandig om vooraf de criteria vast te leggen aan de hand waarvan het succes of het falen van het advieswerk wordt bepaald. En niet te vergeten: hoe zal het adviesproces worden doorlopen?”

### Pure psychologie

De Caluwé vindt de combinatie van werken in de praktijk via Twynstra Gudde en werken aan de theorie via de Vrije Universiteit (VU) erg vruchtbaar. “Mijn werk voor Twynstra Gudde levert de praktijkkennis op, terwijl ik mij aan de VU verder kan verdiepen in de theorieontwikkeling van het advieswerk. Op die manier kan ik ervaringen opdoen en tegelijkertijd veel lezen en publiceren.”

Zo vond hij dankzij deze wisselwerking in totaal negentien criteria die bij het beoordelen van advieswerk een rol spelen. “Deze criteria heb ik

op evenzoveel kaartjes geprint en vervolgens aan opdrachtgevers voorgelegd met de vraag: wat zijn voor u de belangrijkste criteria bij het beoordelen van het adviesproces? Vervolgens heb ik per gekozen criterium een rapportcijfer gevraagd. Dezelfde vragen heb ik gesteld aan de betrokken adviseur en aan nog twee bij het project betrokken medewerkers.”

“Het is opmerkelijk dat opdrachtgevers in hun oordeel structureel een punt lager (6,8) uitkomen dan de adviseurs zelf (7,6). Tegelijkertijd hebben we wel een zeer hoge correlatie gevonden. Men weet dus allebei prima hoe het advieswerk is verlopen, alleen heeft de adviseur de neiging zichzelf iets hoger in te schatten. De betrokkenen bij het project gaven een ander beeld te zien. Over het adviesproces was men in de regel wat negatiever dan de opdrachtgever, terwijl men over het algemene resultaat juist weer iets positiever oordeelt. De reden zit ‘m naar mijn mening in het feit dat de opdrachtgever en –nemer veel nauwer bij het adviesproces zelf zijn betrokken dan bijvoorbeeld een lid van een projectgroep. Daarom schatten opdrachtgever en adviseur het adviesproces in de regel hoger in. Zodra de uitkomsten van het adviesproces – met andere woorden: de voorgestelde maatregelen – worden doorgevoerd, zien betrokkenen als projectgroepleden heel direct het resultaat van de veranderingen. Dat leidt tot een hogere waardering.”

“Het is allemaal psychologie”, zegt De Caluwé. “Bij veranderingsprocessen is het voor zowel opdrachtgever als adviseur van groot belang om veel aandacht aan de psychologische kant van het project te schenken. Dat begint al bij de opdrachtgever. Een opdracht verstrekken aan een adviseur is een vak op zich. Het is niet voor niets dat bij grote adviesop-

## Adviseurs bekennen kleur

Léon de Caluwé is 'representative at large' van de Academy of Management, een internationaal platform op het gebied van management-consultancy met ruim 15.000 leden. Aan het jaarlijkse congres nemen circa 7000 mensen deel, die dit jaar 1179 presentaties van in totaal 3500 'papers' konden bijwonen. Ook De Caluwé presenteerde een paper en verzorgde daarnaast twee zogeheten 'professional development workshops', over gaming (spelsimulaties) en de vijf kleuren van veranderen.

Bij verbeteringsprocessen, stelt De Caluwé, kan gebruik worden gemaakt van strategieën die gebaseerd zijn op de vijf betekenissen van het begrip 'veranderen' (zie ook afbeelding):

- , Blauwdruk: vooraf is het resultaat van het veranderingsproces al bekend, het dient alleen nog geïmplementeerd te worden;
- , Rooddruk: veranderen is nu het inzetten van hulpmiddelen op het gebied van 'human resource management', zodat de 'zachte' aspecten van de organisatie veranderen;

Dingen/mensen zullen veranderen, als je:	
Geeldruk	<ul style="list-style-type: none"> <li>- belangen bij elkaar kunt brengen</li> <li>- ze kunt dwingen tot het innemen van (bepaalde) standpunten/meningen</li> <li>- win-win-situaties kunt creëren/coalities kunt vormen</li> <li>- de voordelen kunt laten zien van bepaalde opvattingen (macht, status, invloed)</li> <li>- de neuzen kunt richten</li> </ul>
Blauwdruk	<ul style="list-style-type: none"> <li>- van tevoren een duidelijk resultaat/doel formuleert</li> <li>- een goed stappenplan maakt van A naar B</li> <li>- de stappen goed monitort en op basis daarvan bijstuurt</li> <li>- alles zoveel mogelijk stabiel houdt en beheerst</li> <li>- de complexiteit zoveel mogelijk reduceert</li> </ul>
Rooddruk	<ul style="list-style-type: none"> <li>- mensen op de juiste manier prikkelt, bijvoorbeeld door straf- of lokmiddelen</li> <li>- geavanceerde HRM-instrumenten inzet voor belonen, motiveren, promoveren, status</li> <li>- mensen iets teruggeeft voor wat zij jou geven</li> </ul>
Groendruk	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ze bewust maakt van nieuwe zienswijzen/eigen tekortkomingen (bewust onbekwaam)</li> <li>- ze kunt motiveren om nieuwe dingen te zien/te leren/te kunnen</li> <li>- geschikte gezamenlijke leersituaties kunt creëren</li> </ul>
Witdruk	<ul style="list-style-type: none"> <li>- uitgaat van de wil en wens en de natuurlijke weg van de mens zelf, betekenis toevoegt</li> <li>- de eigen energie van mensen laat komen</li> <li>- dynamiek/complexiteit wilt zien</li> <li>- eventuele blokkades wegneemt</li> <li>- symbolen en rituelen gebruikt.</li> </ul>

- , Groendruk: bij deze aanpak worden mensen aan het werk gezet en worden hun ideeën, creativiteit en leervermogen gemobiliseerd;
- , Witdruk: het uitgangspunt is dat alles continu verandert; sturen is nu vooral blokkades wegnemen,

- zodat veranderingen de kans krijgen op te treden;
- , Geeldruk: het idee hierbij is het bijeenbrengen van belangen waardoor coalities kunnen worden gevormd voor het opstellen en halen van complexe doelen.

drachten de opdrachtgever zich op dit punt laat bijstaan door ... u raadt het al ... een adviseur."

Zijn managers zich voldoende bewust van de psychologische kant van veranderingsprocessen? "Vaak niet", zegt De Caluwé. "Managers zijn daar veelal ook niet voor opgeleid. Uit onderzoek blijkt duidelijk dat veranderingsprocessen in de regel niet worden gestuurd op wat nodig is, maar op persoonlijke voorkeuren. Er is een wereld te winnen wanneer managers op dit punt beter worden opgeleid en professioneler te werk gaan. De paradox is ech-

ter: de managers die deze kennis en vaardigheden het hardst nodig hebben, beseffen dat niet en doen er dus ook niets aan. Ik noem dat wel eens de onbewust onbekwame manager."

Zijn die managers te herkennen? De Caluwé vreest van niet. "Het is heel lastig om daar bepaalde gemeenschappelijke kenmerken voor aan te geven. Je kunt het wel enigszins zien aan hun houding ten aanzien van leren, veranderen of innovatie. Leidinggevend die op deze punten slecht scoren, zijn in mijn ogen slechte managers. Althans, waar het

om het leidinggeven aan mensen gaat. Een manager die mensen goed weet aan te sturen, werkt met een permanente 'feedback loop' die continu helpt om vast te stellen wat anders en beter kan. Bij het aannemebeleid zou daar veel meer rekening mee moeten worden gehouden. Is de kandidaat in voldoende mate bereid tot toekomstige veranderingen?"



**Robbert Hoeffnagel**  
Robbert Hoeffnagel is freelance journalist.