



# HET IMAGO VAN DE ADVISEUR

## Beeld uit onderzoek blijkt vrij positief

De media schetsen vaak een negatief beeld van de management consultant. Maar hoe denken cliënten en de man in de straat over de organisatieadviseur? Enkele masterstudenten van de specialisatie Management Consultant aan de VU gingen op onderzoek uit.

Door Léon de Caluwé

**H**oe kijkt de samenleving tegen het beroep van consultant aan? Om daar zicht op te krijgen, is er bij vier verschillende maatschappelijke groepen een vragenlijst afgenomen: bij consultants zelf, bij cliënten, bij academici en bij het publiek (mensen in de straat). De onderzoeksmethoden zijn een voor alle groepen identieke vragenlijst en aanvullende (mondelijke) interviews. Door die identieke vragenlijst kunnen de antwoorden van de verschillende groepen met elkaar worden vergele-

ken. Bewust zijn er in de vragenlijst formuleringen opgenomen die positief en negatief klinken, en die aansluiten bij formuleringen die veel in de pers voorkomen. De twee centrale onderzoeksvragen zijn: 1) Wat is het professionele imago van de managementconsultant?; 2) Wat zijn de verschillen en overeenkomsten in dat imago vanuit het perspectief van de consultant zelf, van cliënten, van het publiek en van academici?

Er zijn vragen geformuleerd in vijf categorieën; die vragen gaan over:

- *het werk van de consultant* (bijvoorbeeld: klanten helpen, het implementeren van oplossingen, het volgen van bewezen procedures);
- *de rol van de consultant* (bijvoorbeeld: extra paar handen, hired gun, brenger van slecht nieuws, teambuilder, charlatan: een verkoper van gebakken lucht);
- *de competenties van de consultant* (bijvoorbeeld: stressbestendig, in staat een goede sfeer te creëren, goed in het hergebruiken van oplossingen);

- *de persoonlijke karakteristieken van de consultant* (bijvoorbeeld: is een workaholic, is oppervlakkig, blaast hoog van de toren);
- *de effectiviteit van de consultant* (bijvoorbeeld: verbeteren van de financiële prestaties van het bedrijf, spiritualiteit brengen in organisaties, reorganisaties uitvoeren).

### Werk

Wat betreft het thema werk, scoren van alle vragen (voor deze categorie 12) de volgende aspecten het hoogste: klanten helpen, problemen van klanten analyseren en klanten adviseren. Het laagst scoort: het volgen van bewezen procedures.

Wat de kijk op 'werk' aangaat, blijkt er veel overeenstemming tussen de vier perspectieven. Op twee vragen na. Over 'intervenieren in de organisatie van de klant' denken consultants en cliënten verschillend. Consultants zeggen dat zij dat doen, cliënten vinden dat veel minder. Ook zijn er verschillen in perceptie ten aanzien van 'het ontwikkelen van nieuwe (markt) kansen voor de klant'. Hier verschillen academici en consultants/cliënten van mening. Academici denken dat consultants dat veelvuldig doen. Cliënten en consultants schatten dat veel lager in.

### Rol

Van alle vragen op dit deelgebied (voor deze categorie ook 12) scoren de volgende rollen het hoogst: die van inspirator, ofwel het brengen van nieuwe ideeën, die van advocaat van de duivel, te weten de kritische buitenstaander, en ten slotte die van procesadviseur: faciliteert het proces. Het laagst scoren de rol van adviseur als hired gun - de man of vrouw die slecht nieuws brengt dat het management niet wil brengen - en die van charlatan, namelijk de consultant als verkoper van gebakken lucht.

Er is met name grote overeenstemming tussen de consultants en de cliënten. Het publiek heeft een iets minder, maar over het algemeen positief imago van de consultant. Academici hebben het meest negatieve beeld over consultants. Zij scoren vrij hoog op de hired gun en de charlatan.

### Competenties

En hoe is het gesteld met de waardering van de competenties van consultants? Van alle vragen (voor deze categorie 15) scoren de dimensies volgende het hoogst. Een competente consultant is: stressbestendig, goed in plannen, resultaatgericht en analytisch.

Laag scoren de volgende competenties: dominant aanwezig, goed in het gebruiken van jargon, goed in het vermijden van aansprakelijkheid bij slecht advies, en goed in het ontslaan van mensen.

Er is een vrij grote overeenstemming over deze competenties tussen de groepen. De academici zijn het negatiefst. Ze vinden dat consultants 'goed zijn in het hergebruiken van oplossingen'.

### Persoonlijke karakteristieken

Hoog scoren hier (totaal voor deze categorie ook 15): brengt ervaring in van elders, houdt van uitdagingen en is intelligent. Laag scoort de karakteristiek 'arrogant'.

De consensus tussen cliënten en consultants is hier weer erg hoog. Het publiek is iets minder positief. De academici zijn het meest negatief. Consultants zijn niet bescheiden. Ze overschatten zichzelf wel een beetje.

### Effectiviteit

De hoogste score krijgt de stelling: 'consultants helpen organisaties te verbeteren'.

Er is weer vrij grote overeenstemming. De consultants zelf zijn het positiefst; de academici het negatiefst.

### Conclusies

Op grond van deze (voorlopige) resultaten kunnen we concluderen dat er opvallend veel overeenstemming bestaat tussen consultants, cliënten, het publiek en academici over het professionele imago van consultants. En we kunnen ook concluderen dat dat imago vrij positief is.

Consultants hebben een iets beter beeld van zichzelf dan anderen van hen. Daarbij zijn echter twee uitzonderingen: zij vinden zichzelf minder goed in het overreden dan anderen

dat vinden. En dat geldt ook voor het verbeteren van de financiële prestaties van het bedrijf: consultants dragen daar minder toe bij, vinden zij zelf. Academici erkennen over het algemeen wel de kwaliteiten van consultants, maar van de vier groepen hebben zij de negatiefste opinie over het professionele niveau.

Adviseurs en cliënten stemmen het meest met elkaar overeen. Het publiek heeft over het algemeen een positief beeld van de professionele identiteit van de consultant.

Het onderzoek is echter nog bezig. De resultaten van de interviews zijn hier (nog) niet verwerkt. We zullen daar in een later stadium over schrijven.

### Nieuwe onderzoekthema's

Uit dit onderzoek kan een drietal interessante onderzoekthema's worden gedestilleerd, die we hier nader zullen beschouwen. Het betreft respectievelijk het beeld en imago van de consultant, de kloof tussen academici en praktijkbeoefenaren en de rol van hybride personen.

### Een vrij positief beeld

Het beeld dat in veel perspublicaties van consultants wordt geschetst, is vaak negatief. Dit onderzoek weersprekt dat beeld. Ook in eerdere onderzoeken is empirisch vastgesteld

**Academici vinden dat consultants 'maar wat doen' en weinig wetenschappelijk zijn**

dat over het algemeen een realistisch en positief beeld bestaat van het professionele imago van de consultant (zie onder andere het onderzoek naar de Kwaliteit van Organisatieadvies bij de Rijksoverheid of, meer recent, het artikel van Barbosa). En dat is dus niet alleen het beeld dat consultants van zichzelf hebben. Cliënten hebben nagenoeg eenzelfde (positief) beeld. En opvallend in dit onderzoek is dat het grote publiek (de man in de straat) ook een realistisch - het stemt vrij goed overeen met het beeld van de consultants zelf en van de cliënten - én een vrij positief beeld heeft van consultants.

### *Kloof tussen wetenschap en de praktijkbeoefenaar*

Academici hebben het meest afwijkende beeld. De oordelen die er over en weer bestaan tussen academici en consultants zijn over het algemeen vrij negatief. Academici vinden dat consultants 'maar wat doen', zich te weinig gelegen laten liggen aan wetenschappelijke kennis, dubieuze methoden hanteren en hun oren te veel laten hangen naar hun klanten. Consultants vinden dat wetenschappelijk kennis vaak niet relevant is voor praktijkproblemen, dat de wetenschap vraagstukken bestudeert die voor de praktijk niet belangrijk zijn en dat wetenschappers in een ivoren toren zitten en zich niets van de maatschappelijke vragen en organisatieproblemen aantrekken. Ze leven ten opzichte van elkaar in een 'splendid isolation' en hebben deze vooroordelen ten opzichte van elkaar ontwikkeld en koesteren die zorgvuldig.

Deze kloof is niet nieuw. Recent is in de wetenschap het debat losgebrand over 'rigor and relevance': hoe kunnen we ervoor zorgen dat wetenschappelijk kennis en kennisproductie zowel zorgvuldig gebeurt, als dat deze relevant zijn voor nijpende vraagstukken? Onder de consultants heerst ook steeds meer de opvatting dat we

de kennis beter moeten gebruiken: er moeten 'bijsluiters' komen bij interventiemethoden. Wanneer werkt het wel en niet? Wat zijn de bijwerkingen? Wat kun je ermee bereiken? Het lijkt alsof de Koude Oorlog voorbij is en dat beide partijen wel willen werken aan het dichten van de kloof. Immers: academici en consultants hebben iets gemeenschappelijk: ze zijn allebei actief in de business van het produceren, delen en gebruiken van kennis. Dat is de kern van hun werk. De academici leggen de nadruk op de validatie van die kennis, consultants op het ontwikkelen, uitproberen en gebruiken van kennis. Daarnaast spreekt het voor zich dat, juist als het gaat om management en organisatie, de praktijk en wetenschap hand in hand moeten gaan.

### *Hybride personen*

In Nederland kennen we (steeds meer) personen die zowel in de wetenschap als in de praktijk een rol spelen. Zij overbruggen de kloof echter vaak in één richting: zij zijn meestal wel in staat om scherpere vragen te stellen

***Consultants zijn niet bescheiden. Ze overschatten zichzelf wel een beetje***

bij klanten, onderzoek in hun consultancypraktijken op een hoger niveau te brengen en collega's bij te scholen. Maar ze zijn minder succesvol in het veranderen van de richting van het wetenschappelijk onderzoek, dat door zijn structuur van silo's en toenemende specialisaties de kloof vergroot. Zie hiervoor onder andere het onderzoek van Valentin Bejan naar hybride personen. Tegelijkertijd lijkt het er op dat adviseurs te weinig hun eigen verantwoordelijkheid oppakken en hun klanten met valide kennis van advies voorzien. Nog veel werk te doen aan beide kanten, dus •

### NOOT

In juni vond op de Vrije Universiteit in Amsterdam de internationale conferentie van de Management Consultancy Division van de Academy of Management plaats. Het thema was: *Exploring the professional identity of the management consultant*. Ten behoeve van die conferentie hebben enkele masterstudenten van de specialisatie Management Consultant onderzoek gedaan naar het imago van de consultant vanuit het gezichtspunt van vier groepen. De voorlopige resultaten van dat onderzoek worden hier beschreven. De verschillende onderzoeken (met nog meer resultaten) worden eind deze zomer afgerond. De resultaten van de interviews zijn dus nu nog niet beschikbaar. Het onderzoek is mogelijk gemaakt door de steun van de Raad van Organisatieadviesbureaus (ROA) en de Orde van Organisatieadviseurs (Ooa). Het onderzoek is uitgevoerd door Valentin Bejan, Dany van den Berg, Hessel Bouma, Joyce de Heus, Oscar Simons en Thuy Tran, allen masterstudenten van de specialisatie Management Consultancy van de Vrije Universiteit in Amsterdam.

### REFERENTIES

- Barbosa, Gabriela (2011): Consultants: black sheep of business? In: *Management en Consulting*, nummer 2, p. 40-43.
- Bejan, Valentin (2010): *Assisting Change Through Scholar-Practitioners*. Master thesis Vrije Universiteit, Amsterdam.
- Caluwé, Leon de en Annemieke Stoppelenburg (2003): Organisatieadvies bij de Rijksoverheid: kwaliteit onderzocht. In: *Management en Organisatie*, 57e jaargang, nummer 1.

Léon de Caluwé is senior partner Twynstra Gudde en hoogleraar advieskunde aan de Vrije Universiteit van Amsterdam.

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