



De 116 gedaantes van de consultant

Met alle discussie over de rol en het vak van organisatieadviseur rijst de vraag: wat zijn de kenmerken van een goede organisatieadviseur? De auteurs van dit artikel determineerden met behulp van de 'Paperclipmethode' 116 verschijningsvormen die consultants kunnen aannemen. Geen probleem of misschien toch een beetje veel en ongunstig voor de beeldvorming over en ontwikkeling van het vak?

Wat is een managementconsultant? Wie is een managementconsultant? Welke rol heeft hij of zij? Op de jaarlijkse conferentie van de *Academy of Management*, afgelopen augustus gehouden in Montréal, waren dit veel gestelde vragen. Ook tijdens onze opleiding Postdoctorale Opleiding managementconsultant worden wij, veertien *practitioners*¹, regelmatig geconfronteerd met de discussie over de definitie en waarde van het begrip managementconsultant. Wat ons betreft een zinvolle discussie, nauw verbonden aan de wijze waarop het vak zich manifesteert en ontwikkelt. Wij, allen op één of andere manier betrokken bij het

vak, leveren graag een bijdrage aan deze discussie, met een verkenning van de rollen die een managementconsultant kan vervullen.

Het gaat ons daarbij niet om het creëren van een nieuwe definitie van het vak. Er zijn immers goede definities beschikbaar. Het gaat ons wel om de rollen die managementconsultants, vanuit welke definitie dan ook, kunnen vervullen. Daarbij denken wij niet alleen aan de rollen die éminence grise Edgar Schein onderscheidt: de expertrol, de dokter-patiëntrol en de procesconsultant. Dat is weliswaar een zinvolle ordening, maar het vrij hoge abstractieniveau maakt dat dit

onderscheid vooral bruikbaar is voor het vertellen over het vak aan vakgenoten en geïnteresseerden. Voor de discussie over de waarde van het begrip managementconsultant vinden wij dat we moeten kijken naar de namen van rollen die in het dagelijkse taalgebruik worden gehanteerd. Naar rollen die wij onszelf toedichten, rollen die wij vakgenoten zien aannemen en vooral ook naar rollen die aan de managementconsultant worden toegeschreven door opdrachtgevers, medewerkers in organisaties of critici. We nemen een kijkje in de gesprekjes over managementconsultants in bedrijfsrestaurants, wandelgangen en toiletten van adviesbureaus en opdrachtgevers.

Wij praten hier over rollen maar we kunnen ze eigenlijk beter definiëren als verschijningsvormen. In strikte zin blijken niet alle typeringingen die wij tegenkwamen onder te brengen onder de definitie van 'rol'. Wel concluderen wij dat alle typeringingen zijn te herleiden naar een verschijningsvorm die de managementconsultant kan aannemen, of zoals hij kan worden aangeduid door anderen. In dit artikel gaat het ons niet om de vraag of alle verschijningsvormen terecht of 'goed' zijn. Ook houden wij ons niet bezig met de (theoretische) scheiding tussen bijvoorbeeld rollen, functies en personen (of interpretaties daarvan). Wij constateren

'Wij kennen geen vakgebied met zoveel verschijningsvormen. Dat geeft zowel de rijkheid als kwetsbaarheid aan'

dat deze scheiding er wel is, maar die is voor de buitenwereld niet altijd herkenbaar, laat staan dat deze zo ervaren wordt.

116 verschijningsvormen

De inventarisatie van verschijningsvormen hebben wij gedaan door middel van de zogenaamde 'paperclipmethode'. In deze methode, wellicht bekend van 'de argumentenkaart' van De Argumentenfabriek uit de *Volkskrant*, bedenkt ieder individu zoveel mogelijk functies van een paperclip, en wordt vervolgens één voor één een functie genoemd, net zolang tot geen van de deelnemers meer een functie weet te noemen die nog niet naar voren is gebracht. Dit hebben wij gedaan met de vraag: bedenk zoveel mogelijk rollen die een managementconsultant kan vervullen. De inventarisatie leidde tot de volgende verschijningsvormen:

De Aanjager
 Het Licht
 De Formateur
 De Scheidsrechter
 The Marketeer
 Het Alibi
 The Sitting duck
 The Gold-digger
 De Begravenis-ondernemer
 De Moraalridder
 Het Slachtoffer
 De Handjes
 De Beleidsmaker
 De Netwerker
 De Bezem
 De Neutrale buitenstaander
 De Bliksemaffleider
 De Onderhandelaar
 De Boodschapper
 De Onderzoeker
 De Bruggenbouwer
 The One-trick-pony
 Het Bruggenhoofd
 Het Oliemantje
 De Bulldozer
 Het Orakel
 De Business Analist
 Het Pauzenummer
 De Cijfermaffia
 De Penvoerder
 De Coalitiebouwer
 De Proces-begeleider
 De Commando
 De Professor
 De Kenniswerker
 De Communicatie-adviseur
 De Klaploper
 Het Transitieobject
 De Klikspaan
 De Verpleger
 De Countervailing power
 De Powertool
 De Deskundige
 De Praatpaal
 De Duvelstoejager
 De Puinruimer
 De Educatieve trainer
 De Querulant
 De Entertainer
 De Reflector
 De Excuusadviseur
 De Regisseur
 De Executeur
 Het Rookgordijn
 De Facturatie-eenheid
 Het Schaakstuk en de Zingever
 De Advocaat van de duivel
 De Slechtnieuwsbrenger
 De Fopspeen
 De Schaduw
 De Lijfwacht
 De Akela
 The Shotgun
 Het Geweten
 De Angstaanjager
 Het Medium
 De Good guy/Bad guy
 De Slager
 De Beleidsadviseur
 De Nar
 De Handlanger
 De Sluipschutter
 The Hangman
 De Specialist
 De Informatie
 De Spiegel
 De Informatie-analist
 De Spin dokter
 De Infotainer
 De Spion
 De Inspirator
 De Spreekbuis
 De Interim-manager
 De Succesgarant
 De Intermediar
 The Superman
 De Intrigant
 De Trainer
 De Ja-knikker
 De Therapeut
 De Kennisdrager
 The Troubleshooter
 De Tijdkoker
 De Compensator
 De Projectleider
 De Programma-manager
 De Politie
 De Coach
 De Klokkenluider
 De Verkenner
 De Knuffel-allochtoon
 De Verzoener
 De Koffiedrinker
 De Vlieg op de muur
 De Kruiwagen
 De 'Vreemde ogen'
 De Kwartiermaker
 De Waarzegger
 De Legitimeerder
 De Wegkapitein
 De Leegloper
 De Wetenschapper
 De Leverancier
 De Frisse Blik
 De Mediator

Opvallend is vooral dat de verschijningsvormen naast, door en met elkaar kunnen bestaan

Een eerste duiding en categorisering

Wij kennen geen vakgebied met zoveel verschijningsvormen. De breedte en diepte van de lijst schetst een spectrum waarbinnen de managementconsultant zich begeeft. Dat typeert wat ons betreft zowel de rijkheid als kwetsbaarheid van de professie. Blijkbaar komen alle verschijningsvormen voor: dat geeft de rijkheid aan. Tegelijkertijd zit de kwetsbaarheid in het feit dat er nauwelijks grenzen zijn aan de verschijningsvormen. Deze lijst is bovendien bij lange na niet uitputtend.

Op het eerste gezicht kunnen de verschijningsvormen op verschillende wijze in verschillende categorieën worden ingedeeld. Allereerst zijn er de verschijningsvormen die (formeel) als rol worden benoemd in klantvragen en contracteringstrajecten, zoals de *penvoerder*, *projectleider* of *coach*. Daar tegenover staat een categorie verschijningsvormen die informeel, impliciet en vaak onder een andere meer 'formele' benaming worden gecontracteerd, bijvoorbeeld: *de bruggenbouwer*, *aanjager* of *therapeut*. Dat is overigens niet zwart-wit. Een gecontracteerde projectleider kan zijn opdrachtgever natuurlijk ook coachen.

Een tweede indeling van de verschijningsvormen is te maken aan de hand van drie percepties: die van een managementconsultant zelf, die van de opdrachtgever en die van de medewerkers in de organisatie. Denk aan de managementconsultant die wordt gevraagd voor een second opinion op een reorganisatiebesluit. Hij ziet zichzelf als een ingehuurde *specialist*. De opdrachtgever ziet hem echter als *legitimatie* (de legitimeerder) en daarmee als *schaakstuk* in zijn onderhandeling. Door de medewerkers van de organisatie wordt hij gezien als *bliksemafleider* in het proces of excuus (de excuusadviseur) om het besluit door te voeren.

Een derde indeling is te maken aan de hand van de positieve of negatieve associatie bij het vak van managementconsultant. Er zijn verschijningsvormen die de 'grootsheid' die deze wordt toegedicht, beschrijven: *superman*, *het orakel* of *de waarzegger*. Er zijn ook verschijningsvormen die juist de schaduwzijde van het vak typeren: *de gold-digger* of *de ja-knikker*.

Start van de discussie

Opvallend is vooral dat de verschijningsvormen naast, door en met elkaar kunnen bestaan. Er lijkt geen eenduidige definitie te zijn van het vak. De vraag is of dat een probleem is. Alleen al de veelheid van verschijningsvormen relativeert elke omschrijving. Het is ook de vraag of de discussie over de definitie en waarde

van het vak iets zegt over wat bijvoorbeeld een goede adviseur is. Dit is geen nieuwe worsteling. De Orde van organisatiekundigen en -adviseurs (Ooa) gooide wat dat betreft in 1995 al de handdoek in de ring: 'Gezien de grote variatie aan opvattingen en praktijken in het beroep is het naar de mening van het bestuur onmogelijk een bevredigend antwoord te geven op de vraag wat de kenmerken van een goede organisatieadviseur zijn.'²

Wat ons betreft blijft de discussie over de waarde van het vak relevant. Juist een beroep dat door middel van zoveel verschillende verschijningsvormen kan worden getypeerd is snel aan inflatie onderhevig en heeft baat bij een continue discussie. Wij roepen dan ook op tot reflectie en discussie. Niet om te convergeren, niet om het op te lossen, wél om tegenwicht te bieden aan de (soms negatieve) beelden die er zijn. De discussie over de waarde van het vak helpt bij het voorkomen en te lijf gaan van te makkelijke (dis)kwalificaties en draagt tevens bij aan het scherp krijgen van de vraag over wie of wat we het precies hebben. Het steeds verder aanscherpen van rollen en verschijningsvormen is daarin een eerste stap. Graag bouwen wij samen met vakgenoten verder aan het vak dat managementconsultancy heet. Beginnend met de vraag: in welke verschijningsvormen herkent u zich eigenlijk? En welke aanvullingen zou u hebben? ■

Mee discussiëren? Mail uw opinie naar redactie@managementenconsulting.nl en dan plaatsen wij uw bijdrage op internet en/of in dit blad.

Noten

1. Dit artikel is geschreven door Maarten Otto en Remy Brand, met medewerking van Ivo van Duijneveldt, Jos Kalfsbeek, Willemijn Kemp, André Knol, Erik van Kooten, Arjan van Os, Sharmila Raghoobar, Cor Schaaïj, Caroline Sipkes, José Vernooij, Vincent Wolters en Lijsbeth de Zee. Allen zijn deelnemers aan de Postdoctorale Opleiding managementconsultant (Groep 19) aan de Vrije Universiteit te Amsterdam. Met speciale dank aan prof. dr. Leon de Caluwé en prof. mr. dr. Steven Ten Have.
2. Vermaak, H. (2000) Wat is een goede carrière? Zin en onzin van levensfasen in het adviesvak, *Management & Organisatie*, nummer 5/6, september/december

Maarten Otto is adviseur bij Twynstra Gudde Adviseurs en Managers. Remy Brand is Vice President Operations bij Genpact Netherlands. Beide volgen de Postdoctorale opleiding Management Consultant aan de Vrije Universiteit te Amsterdam.