

Omgaan met externe adviseurs

Léon de Caluwé en Annemieke Stoppelenburg

Regelmatig worden externe organisatieadviseurs ingeschakeld om organisaties te helpen om problemen op te lossen. Welke omvang deze inhuur van externen precies heeft, blijkt niet altijd uit gepubliceerde cijfers. De overzichten maken echter duidelijk dat door gemeenten, provincies en ministeries met regelmaat adviseurs worden ingehuurd. Uit verschillende publicaties leren we dat de inhuur van externen voor een aantal gemeentelijke rekenkamers een belangrijk aandachtspunt vormt. Ook enkele provincies werken gericht aan het registreren van uit- en aanbesteed werk. De invalshoek van deze publicaties en interne onderzoeken is veelal beheersmatig: hoe krijgen we grip op de uitgaven. De invalshoek van de kwaliteit van het advieswerk is ons inziens minstens van even groot belang. Recent hebben wij onderzoek gedaan naar de kwaliteit van organisatieadvies bij de Rijksoverheid¹. We hebben onderzocht wat voor soort werk organisatieadviseurs doen voor de rijksoverheid. Ook hebben we gevraagd naar verwachtingen en effectiviteitscriteria die zowel opdrachtgevers als adviseurs hanteren. Langs empirische weg hebben we zicht gekregen op het werk van de overheidsadviseur. Uit het onderzoek kwam een aantal lessen naar voren die opdrachtgevers kunnen helpen om goed om te gaan met dergelijke externe organisatieadviseurs. Deze lessen vormen de basis van dit artikel. In de eerste paragraaf geven we een definitie van organisatieadvieswerk. Vervolgens omschrijven we de soorten advieswerk die zijn voortgekomen uit ons onderzoek. In paragraaf 3 lichten we de effectiviteitscriteria voor advieswerk toe. Dan beschrijven we de redenen die een organisatie kan hebben om een externe adviseur in te schakelen. In het onderzoek hebben we ook zicht gekregen op de gronden waarop opdrachtgevers een adviseur kiezen. Die beschrijven we in paragraaf 5. Vervolgens gaan we nader in op het succes en falen van adviesopdrachten en op wat in opdrachten allemaal mis kan gaan en wat goed moet zijn. In paragraaf 8 en 9 staan we stil bij de gedragsregels vanuit de adviesbranche (ROA) en goed opdrachtgeverschap. We besluiten het artikel met enkele tips en raadgevingen.

¹ Rapport: *Kwaliteit van organisatieadvies bij de rijksoverheid*, april 2002, Centre for Research in Consultancy, Postdoctorale opleiding Management Consultant, Faculteit der Economische Wetenschappen en Bedrijfskunde, Vrije Universiteit Amsterdam

1. Wat is organisatieadvieswerk?

We hanteren de definitie van Twijnstra et al (2002):

'Organisatieadvieswerk is het leveren van onafhankelijk en deskundig advies met betrekking tot het vaststellen en oplossen van organisatieproblemen en het eventueel assisteren bij de invoering van voorgestelde oplossingen'.

De markt voor advisering is een markt voor diensten met een vrij ongrijpbaar karakter. Soeters (1992) sprak over adviesdiensten als vertrouwensgoederen. Om op een zinvolle manier met adviseurs om te gaan, moet een klant het eigen zelfvertrouwen versterken. Met andere woorden zelf ook in staat zijn de eigen specifieke context te koppelen aan professionele methoden en kennisbestanden. Natuurlijk is het niet noodzakelijk dat de kennis op hetzelfde niveau is als dat van de adviseurs, daarvoor worden ze nu juist ingehuurd. De deskundigheid aan opdrachtgeverszijde moet wel in voldoende mate aanwezig zijn om als klant kritisch te kunnen zijn in het accepteren van de aanpak of het advies.

Een adviesrelatie heeft de volgende zeven kenmerken:

- *Vrijwillige relatie*
Opdrachtgever en adviseur kiezen ervoor een relatie aan te gaan. Voor beiden geldt dat zij dat vrijwillig doen.
- *Tijdelijke relatie*
De tijdsduur kan zeer verschillend zijn, maar er is altijd sprake van een duidelijk begin en eind van adviesprocessen.
- *Buitenstaanderpositie*
Adviseurs maken geen deel uit van de (cliënt-) organisatie. Adviseurs kunnen gebruik maken van dit kenmerk. Er wordt dan wel gezegd: 'vreemde ogen dwingen', 'de frisse blik', 'een andere kijk'.
- *Adviseurs adviseren*
Adviseurs zijn er niet om organisaties te leiden of om beslissingen te nemen. Hun verantwoordelijkheid ligt bij de kwaliteit en integriteit van hun advies. De opdrachtgever/cliënt heeft een eigen verantwoordelijkheid in opvolging of acceptatie van het advies.
- *Cliënten leren*
Organisatieadvies heeft de normatieve optiek dat haar werk scholende waarde moet hebben (Block, 2000), dat de adviseur zich overbodig moet maken en dat de cliënt ervan leert. Kubr (1996) stelt expliciet als norm,

dat beide partijen (cliënt én adviseur) zich volledig moeten inspannen om van een opdracht een waardevolle leerervaring te maken.

- *Adviseurs hanteren professionele methoden en kennisbestanden*
Ze maken gebruik van specifieke methoden en benaderingen, die in een aantal bekende handboeken is opgenomen.
De cliënt/opdrachtgever aanvaardt en veronderstelt de deskundigheid van de adviseur.
- *Onafhankelijk*
De adviseur moet geen disciplinaire of hiërarchische relaties met de opdrachtgever hebben en alles aanwenden om de opdrachtgever en zijn organisatie te helpen.

2. Soorten advieswerk

Advieswerk kan worden opgedeeld in soorten op grond van de inhoud (adviesgebied) en op grond van de rol die de adviseur en de cliënt vervullen. Inhoudelijk kan men denken aan algemene managementvragen, zoals: strategie en beleid; structuur van de organisatie; cultuur van de organisatie; communicatie. Maar ook aan functionele gebieden, zoals: marketing, inkoop, financieel management, informatiemanagement en human resources management. En aan specialistische gebieden, zoals: bouwadvies, milieuadvies en facility management.

Een andere typering betreft de verschillende rollen die vervuld kunnen worden. Dan wordt onderscheid gemaakt tussen:

- expertadvies: de adviseur fungeert als inhoudsdeskundige en wordt vooral om die reden gevraagd. Er is sprake van een duidelijke inhoudelijke adviesvraag.
- beleidsadvies: is een vorm van expertadvies. Maar het gaat hier om een kerntaak van een organisatie. De beleidsinhoudelijke kwaliteiten van het advies en van de adviseur zijn belangrijk. De adviseur is een specialist op dat terrein.
- evaluatie: is ook een vorm van expertadvies, maar de nadruk ligt nu op second opinion, ex-ante evaluatie, op legitimering en op het vellen van een oordeel. De adviseur is een autoriteit en fungeert soms als arbiter.
- expertadvies met processtappen: het advies is voor rekening van de adviseur, maar hij regisseert tevens een proces waarbij (mensen uit) het cliëntsysteem gemobiliseerd worden om inhoudelijke bijdragen te leveren. Dat kan in de vorm van consultaties, het creëren van draagvlak, door conferenties en workshops. De adviseur laat zich door deze bijdragen beïnvloeden

- begeleiding: nu is het cliëntsysteem verantwoordelijk voor inhoud en uitkomst. De adviseur levert ondersteunende bijdragen, zoals het leiden van bijeenkomsten, door begeleiding van een groep, door de regie van het proces, door het toepassen van bepaalde methoden, etc.

In gesprekken om te komen tot definiëring van een adviesopdracht is het zinvol om bovenstaande categorisering mee te nemen om zo het type opdracht en de daarbij horende rolverdeling af te spreken. Bij een begeleidingsopdracht zal de rolverdeling en de verantwoordelijkheidsverdeling qua inhoud en procedure er anders uit dan bij een expertadvies.

3. Effectiviteitscriteria voor advieswerk

De effectiviteit van advieswerk laat zich moeilijk eenduidig vastleggen. Wat de één effectief noemt, vindt de ander niet effectief. De ene opdrachtgever kan zeggen: "De adviseur heeft precies gedaan wat ik heb gevraagd. Ik ben daar toch niet tevreden mee, want ik had eigen inbreng verwacht". De andere opdrachtgever kan zeggen: "De adviseurs hebben teveel van zichzelf erin gelegd en dat vind ik niet goed".

Effectiviteitscriteria zijn op te delen in drie groepen, namelijk formele criteria (het gaat dan om een aantal formele kenmerken van de adviesopdracht), inhoudelijke criteria (de bedoeling van de opdracht) en procescriteria (die over het adviesproces gaan). In totaal onderscheiden we zo 19 criteria. Het zijn de volgende:

| | Formele criteria |
|----|--|
| A1 | De mate waarin de doelen worden bereikt |
| A2 | De mate waarin een oplossing is gevonden voor het probleem |
| A3 | De mate waarin deskundigheid van de kant van de adviseur is ingebracht |
| A4 | De mate waarin vooraf gestelde taken worden uitgevoerd |
| A5 | De mate waarin het cliëntsysteem participeert in de opdracht |
| A6 | De mate waarin vereiste bronnen en middelen worden gebruikt |
| A7 | De mate waarin een gegeven tijdpad is gevolgd |
| A8 | De mate waarin een gegeven budget is gevolgd |

| | Inhoudelijke criteria |
|----|---|
| B1 | De mate waarin er door het cliëntsysteem is geleerd |

| | |
|----|---|
| B2 | De mate waarin het cliëntstelsel dichterbij een beslispunt is gebracht; de mate waarin belangen dichterbij elkaar zijn gebracht |
| B3 | De mate waarin de samenwerking/sfeer/wijgevoel is verbeterd; de mate waarin er een betere communicatie is |
| B4 | De mate waarin het cliëntstelsel doeltreffender/efficiënter/planmatiger is gaan werken |
| B5 | De mate waarin er in het cliëntstelsel beweging/energie/creativiteit/kaderverruiming tot stand is gebracht |

| | |
|----|---|
| | Proces criteria |
| C1 | De mate waarin een specifieke methode is gebruikt |
| C2 | De mate waarin gaandeweg de aanpak wordt ontwikkeld |
| C3 | De mate waarin adviseur en cliëntstelsel gelijkwaardig zijn |
| C4 | De mate waarin de adviseur het cliëntstelsel concrete aanwijzingen geeft over wat moet gebeuren |
| C5 | De mate van frequente communicatie tussen adviseur en cliëntstelsel |
| C6 | De mate van betrokkenheid van adviseur en cliëntstelsel bij het advieswerk |

Tabel 1. Overzicht effectiviteitscriteria

Ons onderzoek heeft aangetoond dat de eerste twee criteria (worden de doelen bereikt en is een oplossing gevonden) en de laatste twee criteria (betrokkenheid en frequente communicatie) door opdrachtgevers en adviseurs het belangrijkste worden gevonden.

Bovenstaande lijst kan door opdrachtgevers en adviseurs vruchtbaar worden gebruikt bij de start van een adviesopdracht. Zij kunnen deze als checklist gebruiken met als vraag: Welke criteria vind ik voor deze opdracht van wezenlijk belang, op welke criteria ga ik (als opdrachtgever) het succes van de opdracht (achteraf) beoordelen en op welke criteria ga ik (als adviseur) bewust sturen?

Bij een systematisch gebruik van de lijst en het registreren van de resultaten kunnen opdrachtgevers ook veel leren over opdrachtgeverschap. Het kan zo belangrijk materiaal vormen om het opdrachtgeverschap verdergaand te professionaliseren.

4. Redenen om een adviseur in te schakelen

Adviseurs hebben in essentie twee mogelijke bijdragen voor een opdrachtgever en zijn organisatie: deskundigheid en kennis die niet in de organisatie aanwezig is, en de rol van onafhankelijke derde partij of buitenstaander. Dit kan belangrijk zijn, omdat men er zelf niet uitkomt of hulp nodig heeft bij besluitvorming.

Binnen de (rijks)overheid is merkbaar dat veelvuldig wordt afgewogen of het in het licht van de kernactiviteiten nodig is de kennis zelf in huis te hebben. Zo niet, dan wordt overgegaan tot het inschakelen van een adviseur die in de regel specialist is en vanuit zijn vakdiscipline kennis en ervaring inbrengt. Steeds vaker wordt de vraag gesteld: Wat kunnen we zelf doen? Het gaat dan meestal over expertadvies en begeleidingswerk. Een veel gehoord motief om niet uit te besteden is: "Je leert er zelf zoveel van!"

Hieronder volgen een paar voorbeelden van redenen om een adviseur in te schakelen:

- het management kan zelf het probleem niet oplossen omdat het te moeilijk of te tijdrovend is.
- de opdrachtgever wil een compleet en objectief onderzoek, zodat de echte oorzaak voor een probleem aan het licht komt en wordt verklaard.
- de acceptatie van een oplossing in de organisatie ligt moeilijk als het management zelf tot de probleemoplossing overgaat.
- de opdrachtgever ziet wel symptomen maar kent het onderliggende probleem niet
- het management heeft behoefte aan nieuwe ideeën en mogelijkheden. Men wil alternatieven leren kennen.
- er is hulp nodig bij het voorbereiden en nemen van beslissingen; op eigen kracht komt men er niet uit en er is behoefte aan voortgang.
- de kwaliteit van de samenwerking binnen de organisatie wordt te laag geacht. Een buitenstaander kan helpen dat te verbeteren.
- men heeft behoefte aan een oordeel over een specifieke kwestie.
- men wil een bepaalde beslissing nemen, maar wil eerst meer zekerheid door een second opinion.
- men wil juist vermijden om nu (al) een beslissing te nemen en verwacht tijd te winnen door eerst een advies te vragen.

5. Op wat voor gronden kiezen opdrachtgevers een adviseur?

In het onderzoek hebben we aan opdrachtgevers en adviseurs gevraagd wat de motieven waren geweest om een bepaalde adviseur of bureau te kiezen. In de volgende tabel is het overzicht van keuzemotieven opgenomen.

| Motief | Aantal keren genoemd |
|--|----------------------|
| 1. Goede ervaringen met de adviseur | 36 |
| 2. De adviseur is bekend | 34 |
| 3. Kennis van het onderwerp | 27 |
| 4. Kent de cliëntorganisatie goed | 21 |
| 5. De snelheid van start van de opdracht | 13 |
| 6. Ervaring met soortgelijk werk elders | 13 |
| 7. Bekendheid en ervaring van het bureau | 11 |
| 8. Goede prijs/kwaliteit verhouding | 10 |
| 9. Goede offerte/aanpak | 10 |
| 10. Goed instrument of goede methode | 9 |
| 11. Onafhankelijk | 9 |
| 12. Kennis van het veld of de branche | 6 |
| 13. Raamovereenkomst | 6 |

Tabel 2. Frequenties van motieven voor keuze bureau/adviseur

Opvallend zijn de hoge scores van de eerste vier motieven. De meeste geïnterviewden vertrouwen het meest op goede (eerdere) ervaringen met de adviseur en kennen hem. Ze nemen hem ook om de gedegen kennis van het onderwerp en van de cliëntorganisatie. Dat ligt niet verschillend tussen opdrachtgevers en adviseurs.

Hierboven is het algemene beeld weergegeven. Als er sprake is van concurrentie en van concurrerende offertes, dan gaan gedeeltelijk andere keuzemotieven een belangrijke rol spelen. "Kent de cliëntorganisatie" blijft belangrijk. Maar daarnaast wegen nu ook: "Ervaring met soortgelijk werk", "Goede prijs", "Gedegen offerte", "Goed instrumentarium of methode" en "Onafhankelijk" zwaar. In elk geval in vergelijking met opdrachten die niet in concurrentie zijn gegund.

In dit verband is het belangrijk aandacht te hebben voor selectie- en aanbestedingsmethoden. Wanneer Europees moet worden aanbesteed, dient bij de aanbesteding duidelijkheid te worden gegeven over de wijze waarop van de kant van de opdrachtgever toelichting wordt gegeven over de aard en inhoud van de opdracht en of (en op welke wijze) in een latere fase ruimte is voor toelichting op de offerte van de kant van de geselecteerde adviseurs/bureaus. Dit is temeer van belang omdat bij Europese aanbesteding in de offertefase sprake is van anonieme werkwijze en beperkt

(persoonlijk) contact waardoor het risico van uiteenlopende verwachtingen aanwezig is. Hoe vinden adviseurs en opdrachtgevers de ruimte voor de achtergronden van de adviesvraag en de verwachtingen als de onderzoeksvraag nog niet helemaal helder is en de opdrachtgever ook nog niet precies weet wat hij wil?

6. Succes en falen van adviesopdrachten

We hebben opdrachten die extreem goed en extreem laag waren beoordeeld, onderzocht op de factoren die door opdrachtgevers, andere betrokkenen in de opdracht en adviseurs zijn aangegeven als redenen voor succes en falen.

Bij negatief beoordeelde opdrachten vertellen opdrachtgevers dat ze de adviseur onprofessioneel vinden, te eigenzinnig, dat de samenwerking slecht verloopt, dat adviseurs de vraag niet goed begrepen hadden, dat de verwachtingen tegengesteld waren. Adviseurs zeggen dat ze een ander proces wilden, dat de rolverdeling onhelder was, dat er te weinig afstemming was, dat de opdrachtgever niet open stond voor advies, dat ze het zelf verkeerd hadden aangepakt (achteraf beschouwd), dat er een disfunctionele relatie was met de opdrachtgever en dat er sprake was van een interne machtsstrijd. Andere betrokkenen van de opdrachtgeverszijde vertellen, dat de opdrachtgever te weinig weet wat hij wil, dat de chemie niet goed is, dat de relatie onhelder is, geen heldere rollen, dat het opdrachtgeverschap slecht is ingevuld, dat de adviseurs arrogant zijn en niet luisteren.

Bij de positief beoordeelde opdrachten vertellen opdrachtgevers, dat er een goede verstandhouding is met de adviseurs, dat ze betrouwbaar zijn, dat er snel vertrouwen ontstond, dat de vraag helder was, dat de adviseurs voorwaarden stelden (en dat dat prima was), dat de adviseur de opdrachtgever frequent informeerde, dat adviseurs ook vertelden waar de beperkingen lagen van de aanpak, dat ze meedachten en geen meepraters waren. Adviseurs hebben het over een goed samenspel met de opdrachtgever, een opdrachtgever die weet wat hij wil, met wie het goed klikt, die constructief denkt, die tijd neemt voor afstemming, een hoge betrouwbaarheid heeft en betrokkenheid toont. Betrokkenen zeggen dat de adviseurs betrokken en gedreven waren, dat de opdracht goed is voorbereid, dat de adviseurs een eigen mening hadden die ze onderbouwden.

Faalfactoren voor adviesopdrachten zijn: er zijn tegengestelde verwachtingen tussen opdrachtgever en adviseur en die zijn niet goed uitgesproken; de opdrachtgever weet niet zo goed wat hij wil; de relatie tussen opdrachtgever en adviseur is niet goed; er zijn onheldere rollen.

Succesfactoren zijn het spiegelbeeld hiervan. Daar is sprake van goede afstemming en daar neemt men tijd voor; er is helderheid over wat men wil en zal doen; er is goed samenspel en vertrouwen; er zijn heldere rollen.

7. Wat kan er mis gaan? Wat moet goed zijn?

Wij hebben opdrachtgevers en adviseurs gevraagd wat er bij henzelf en bij de andere partij verbeterd moet worden, in situaties waarin het niet goed gaat. Opdrachtgevers vinden, dat adviseurs helder moeten zijn over wat ze (gaan) doen en welke rol ze nemen. Ze mogen daar ook grenzen in aangeven. Dat wordt op prijs gesteld.

Opdrachtgevers vinden over zichzelf dat het opdrachtgeverschap niet altijd professioneel is ingevuld, dat de opdracht beter geformuleerd had kunnen worden en dat de aansturing beter had gekund. Ze vinden dat ze beter moeten letten op de expertise en ervaring van de adviseur.

Adviseurs vinden, dat opdrachten soms onduidelijk zijn, dat ze last hebben van interne 'strijd' en dat heldere, betrokken en sterke opdrachtgevers belangrijk zijn.

Adviseurs vinden over zichzelf, dat ze onhelderheid over rollen en bijdragen laten doorbestaan, dat de rol ondoordacht is en dat ze te weinig gecommuniceerd hebben.

8. Gedragsregels ROA

De meeste gerenommeerde adviesbureaus zijn aangesloten bij de Raad van Organisatieadviesbureaus (ROA). Deze heeft gedragsregels geformuleerd voor de adviseurs van die bureaus. Bij overtreding kan een klacht ingediend worden bij de ROA. De belangrijkste regels zijn, dat de adviseur aantoonbaar moet beschikken over de kennis en vaardigheden die nodig zijn voor het beroep, dat de adviseur loyaal is aan de opdrachtgever zonder zijn professionele onafhankelijkheid prijs te geven, niet op eigen voordeel uit mag zijn, integer is (betamelijk, zorgvuldig, financieel correct en aandacht voor collegiale verhoudingen) en een opdracht pas aanvaardt als inhoud, voorwaarden en verwachtingen helder zijn.

Als de adviseur de gedragscode niet nakomt, kan hij voor zijn handelen of nalaten ter verantwoording worden geroepen bij de Commissie van Toezicht van de ROA.

9. Goed opdrachtgeverschap

Een goede opdrachtgever zijn, is een kunst apart. Het wordt ook wel vergeleken met een vak: goed opdrachtgeverschap is net zo belangrijk voor het succesvolle verloop van een adviesopdracht als een professionele adviseur. Het is de opdrachtgever die bepaalt wat het resultaat moet zijn: hij moet er goed over nadenken en dat heel precies definiëren. De opdrachtgever moet die verwachtingen vervolgens helder en transparant communiceren.

Tegelijkertijd moet hij in de opdracht de professionele ruimte laten of creëren die de adviseur nodig heeft om zijn expertise en vaardigheden optimaal te kunnen gebruiken om aan het resultaat bij te dragen.

Van de opdrachtgever wordt (ook) betrokkenheid verwacht. Een zekere kans op falen van een adviesopdracht is een ongeïnteresseerde opdrachtgever die denkt: de adviseurs zijn bezig en een adviseur die denkt: de kassa rinkelt en ik kan mijn gang gaan.

In dit kader is een citaat uit "Il Principe" van Machiavelli nog wel sprekend: ".....Men kan hieruit dan ook de conclusie trekken dat goede raadgevingen, van wie dan ook afkomstig, noodzakelijkerwijs hun oorsprong vinden bij de intelligentie van de heerser (lees: opdrachtgever) en niet dat de intelligentie van de heerser voortkomt uit goede raadgevingen.....".

10. Enkele tips en raadgevingen

Tot slot geven we nog enkele aanvullende tips en raadgevingen.

Omgaan met externe adviseurs

Als men overweegt een externe adviseur in te schakelen, is het goed eerst te overwegen of men het toch niet zelf kan uitvoeren. Dat heeft namelijk grote voordelen: de kennis blijft in huis; men leert er ongetwijfeld van en de communicatie kan makkelijker worden georganiseerd. Heeft men echter de kennis en ervaring niet in huis, of is een buitenstaander van toegevoegde waarde, dan kan men zich wenden tot een externe adviseur of bureau. Vervolgens is het van groot belang om eerst een helder beeld te krijgen van wat men aan de externe adviseur zal vragen, wat het resultaat moet zijn en welke expertise dus gewenst is.

Verzamel systematische kennis, win referenties in over adviseurs en bureaus en vertrouw vooral ook op eigen ervaringen.

Gebruik in communicatie met mogelijke adviseurs de typologie van adviesopdrachten en de effectiviteitscriteria, die in dit artikel zijn vermeld. Streef naar optimale transparantie op deze punten en stem verwachtingen af. Definieer met de adviseurs de professionele ruimte en de verwachtingen ten aanzien van hun expertise.

Leg het schriftelijk vast.

Maak goede afspraken over tussentijdse meetmomenten, tijdsplanning en kosten/tarieven.

Streef naar regelmatige communicatie met de adviseur over het verloop en de voortgang. Maak daar zelf tijd voor en eis dat ook van de ander.

Spreek duidelijk af wie de verantwoordelijke personen zijn in de eigen organisatie en bij de adviseur.

Evalueer aan het einde voor de geleerde lessen.

Vormgeven van opdrachtgeverschap binnen de organisatie

Het is belangrijk aandacht te hebben voor de persoon van de opdrachtgever. Is hij relatief onervaren in het inschakelen van externe adviseurs, zet er dan een geroutineerd opdrachtgever naast. Zo kunnen ze samen leren over professioneel opdrachtgeverschap.

Denk ook na over de vorm die het opdrachtgeverschap moet krijgen in de opdracht. In adviestrajecten met een langere doorlooptijd gebeurt het nog al eens dat na verloop van tijd het opdrachtgeverschap naar een ander over gaat. Een interne begeleidingscommissie die naast de opdrachtgever het verloop van de opdracht blijft volgen kan een belangrijke bijdrage leveren aan het monitoren van de oorspronkelijke onderzoeksvraag.

Vind een manier om de systematisch verzamelde kennis over adviseurs en bureaus voor alle (huidige en toekomstige) opdrachtgevers toegankelijk te maken. Weten welke adviseurs over de vloer komen en weten wat ze precies doen is één. Daarnaast is het belangrijk vanuit de ervaringen met adviseurs en bureaus te komen tot spelregels rondom het inschakelen van adviseurs. Het systematisch verzamelen van deze kennis leidt eveneens tot een antwoord op de roep om de democratische controle op het inschakelen van externe adviseurs. De inhuur wordt transparanter.

Literatuurlijst

- Block, P. (1981 en 1999): *Flawless Consulting. A Guide to getting your expertise used*. Austin, Texas, Learning concepts. San Francisco: Jossey-Bass/Pfeiffer.
- Caluwé, L.I.A. de (1998): *Denken over veranderen in vijf kleuren*. M&O, jaargang 52, nummer 4.
- Caluwé, L. de en H. Vermaak (2002): *Leren veranderen. Een handboek voor de veranderkundige*. Deventer, Kluwer.
- Cummings, T.G. & C.G. Worley (1993): *Organization development and change*. Minneapolis: West Publishing.
- Doppler, K. & C. Lauterburg (1996): *Change management vormgeven aan het veranderingsproces*. Amsterdam: Addison Wesley.
- Gable, G.G. (1996): *A Multidimensional Model of Client Success When Engaging External Consultants*. *Management Science*. Vol 42. No 8, August 1996.
- Greiner, L.E. & R.O. Metzger (1983): *Consulting to management*. Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice Hall.
- Kubr, M. (ed.) (1996): *Management Consulting. A guide to the profession*. Genève, International Labour Office.
- Man, H. de (1995): *Organisatieadvies en interim-management ter discussie*, in: *Bestuurskunde*, jaargang 4, nummer 6.
- Phillips, J. (2000): *The consultant's scorecard*. New York, McGraw Hill.
- Quinn, R.E. & J. Rohrbaugh (1983): *A spatial model of effectiveness criteria: towards a competing values approach to organizational analysis*. *Management Science*, 29.
- Quinn, R.E. (1988): *Beyond rational management; mastering the paradoxes and competing demands of high performance*. San Francisco, Jossey Bass.
- Soeters, J. (1992): *Gebruik en effect van advies*. In: *Bestuurskunde*, nummer 6, pp. 294-301
- Twijnstra, A., D. Keuning en L. de Caluwé (2002): *Organisatie-advieswerk*. Deventer, Kluwer.

Curricula vitae

Annemieke Stoppelenburg (1967) is werkzaam als zelfstandig organisatieadviseur. Zij houdt zich bezig met vraagstukken rondom leren in organisaties en organisatieontwikkeling. In haar advieswerk maakt zij regelmatig gebruik van innovatieve leervormen, waaronder spelsimulaties. Zij studeerde Bestuurskunde aan de Erasmus Universiteit te Rotterdam. Zij werkte eerder als zelfstandig trainer/adviseur en was gedurende negen jaar als adviseur werkzaam bij het organisatieadviesbureau Twynstra Gudde.

Op dit moment doet zij promotieonderzoek naar de kwaliteit van organisatieadvies.

Contactadres: ast@knoware.nl

Léon de Caluwé (1950) is hoogleraar 'Advieskunde' aan de Vrije Universiteit. Hij leidt het Centre for Research in Consultancy, dat onderzoek doet naar de rol, de interventies en de effectiviteit van de organisatieadviseur. Daarnaast is hij 27 jaar als organisatieadviseur werkzaam, waarvan ruim de helft bij Twynstra Gudde te Amersfoort. Hij doet opdrachten waarbij de factor 'mens' een belangrijke rol speelt. Hij heeft in Nederland de methode van gaming mede ontwikkeld. Daarnaast heeft hij het zogenaamde kleurenmodel voor veranderen bedacht in het populaire boek: "Leren veranderen", dat ook in de U.S.A. is uitgegeven. Contactadres: LCA@TG.NL.