



column

chris  
mulder

## Consultants op de werkvloer

**W**anneer consultants de werkvloer opstomen, veronderstellen werknemers doorgaans dat deze stevig gebriefd zijn en de bedrijfscultuur al aardig kennen. In het vertrouwen dat de consultants de informatie goed interpreteren, leveren de meeste werknemers keurig de gevraagde informatie.

Maanden later, wanneer het onderzoekswerk vertaald is in een actieplan, is er vaak verbijstering: hoe hebben de 'kokerrokjes' en de 'streepjespakken' in hemelsnaam kunnen concluderen dat het wagenpark te groot is, de facilitaire dienst geen meewaarde biedt en de ict-afde-

### Communiceer op ieder niveau

ling puik werk levert. Het is allemaal precies andersom!

Je dacht dat ze luisterden vanuit jouw cultuur. Dus vertelde je hen naar waarheid dat één van de tien vrachtwagens permanent stilstaat. Die ene vrachtwagen is in het eindrapport geschrapd en als structurele bezuiniging ingeboekt. Je had bedoeld te zeggen: de vrachtwagen staat stil, omdat de afdeling onderhoud onderbemand is en geen tijd heeft voor reparatie; doodzonde, want hij is hard nodig. Maar dat zei je er niet bij, omdat je aannam dat de consultant wel wist dat dit het werkelijke probleem is. Iederéén weet dat immers.

Jouw evidente waarheid is echter beoordeeld in het perspectief van de opdrachtformulering. Die luidde bijvoorbeeld: vind besparingen. Niet: breng in kaart welke problemen de onderbemensing oplevert.

Als werknemer doe je er goed aan om door te vragen op de

oogmerken van het onderzoek of de onderzoekers, voordat je vragen beantwoordt. Wees tijdens het gesprek alert op aannames. Als een consultant stelt dat je een x percentage te weinig output hebt, moet het alarm afgaan. X procent ten opzichte van wat of wie of wanneer? Dit is ook voor de consultant van belang.

Een werkgever moet zich iets anders afvragen. Zijn de vragen die je laat stellen wel de relevante? Te vaak maak ik mee dat bedrijven consultants invliegen nadat managers en medewerkers langjarig niet realistisch met elkaar hebben gecommuniceerd. Het water staat de onderneming financieel tot aan de lippen, en dan moet een buitenstaander het maar zeggen. Als dan ook nog een jonge, onervaren consultant aan de bal mag, is de uitkomst gegarandeerd niet wat je verwacht zou hebben. Dat ligt hem dan vaak niet aan de consultant, maar aan zijn opdrachtgever.

De boodschap is: communiceer op tijd en communiceer op ieder niveau. Een organisatie die mensen hooguit uit nood raadpleegt, kweekt onverschillige werknemers die veilig de kat uit de boom kijken. Bega ook niet de fout om alleen te communiceren als er hoogtepunten te melden zijn. Voortgang melden is beter.

Zo blijf je ook beter in contact met je medewerkers en weet je wat speelt. Mocht je in dat geval toch nog een consultant nodig hebben, dan is een effectieve opdrachtformulering geen probleem meer.

Chris Mulder is directeur van CMMC Management Consulting, gespecialiseerd in crisisinterventie en directiecoaching.

> [mulder@lc.nl](mailto:mulder@lc.nl)