



## Managing Consultants

Tekst Robert van Noort / Foto Gisele Wulfsohn

Het Koninkrijk van Swaziland heeft het hoogste percentage HIV-geïnfekteerden.

42,6% Van de vrouwen die zich lieten testen is besmet. Vele jonge meisjes rond de 10, nog zonder ontwikkelde seksuele gevoelens, worden verkracht. In ruil hiervoor krijgen ze een maaltijd of wat snoep. Deze meisjes bieden zich nu aan op straat. In het vroege zonlicht zie ik een paar van hen spelen onder een groot advertentiebord: *play the lottery, win a cow!!!!* 70.000 Kinderen in dit kleine maar mooie landje zijn wees.

Zo ook Dlamini; 23 jaar, vijf broertjes en twee zusjes van verschillende vaders. Dlamini's vader is al heel lang dood. Zijn moeder stierf in 1999. Dlamini runt het gezin. Hij heeft groep 6 niet afgemaakt, is vroeg gaan werken in de tuin van 'Mafini' en is opgeklommen tot kok. Door afkijken en helpen heeft hij het vak geleerd. Hij wil zich verder ontwikkelen en spaart nu voor een opleiding. Elke dag na zijn werk bouwt hij aan hun huis.

Mafini is een conferentieoord, waar mijn Zuid-Afrikaanse collega Mark en ik aan het werk zijn met *The National Emergency Response Council on HIV and AIDS* (Nercha). Nercha coördineert vele gelden van donorlanden en wel-doeners. Die stellen elk hun specifieke (vaak tegenstrijdige) eisen. Nercha moet met tientallen stakeholders rekening houden. Van de koning en zijn ministeries, tot de plaatselijke chiefs.

Groot probleem voor Nercha is dat de vele consultants, door andere organisaties betaald, vaak hun eigen ding doen. Om een paar klachten te noemen: doelstellingen worden niet gehaald, ze luisteren slecht, gaan hun eigen gang en ze houden zich niet aan de *Terms of Reference*. Een voorbeeld. Thembi, de onderwijscoördinator, wil niet dat zwangere meisjes naar school gaan want zij zijn een slecht voorbeeld voor andere kinderen. De UNAids-consultant in kwestie vindt dat belachelijk. Je mag deze meisjes school niet onthouden, want dat brengt ze nog verder in een isolement. Bovendien is het in strijd met de afspraken met UNAids, die het schoolprogramma en de HIV-testing financiert. Er wordt over en weer bedreigd. Thembi is boos dat de lokale waarden niet door de Amerikaanse consultant worden gerespecteerd. Maar bovenal dat *compliance* belangrijker is dan dat er een passende oplossing komt voor deze meisjes. Jawel, ook in Swaziland rukt de *compliance manager* op.

Kunnen wij helpen die consultants beter onder controle

te krijgen? Nercha heeft al verschillende procedures opgetuigd om die mannen en vrouwen in het gareel te houden. Maar er is ook groot respect voor hen; ze zijn experts in hun vak, op wie de Nercha-coördinatoren voor een groot deel moeten vertrouwen. Dat maakt het moeilijk. Verschillende adviseurs zijn al langs geweest om les te geven over hoe je consultants moet managen. Nu mogen wij het proberen. We gaan met een grote groep een paar dagen aan het werk. Ze zitten er een beetje chagrijnig bij: achter de tafel, blocnote voor hun neus, pen in de aanslag. De overheadprojector staat al te zoemen. De les begint. Een van de eerste vragen aan ons is: wat staat er in onze *Terms of Reference*? Schrijven we na afloop een rapport zodat kan worden beoordeeld of de doelstellingen zijn gehaald?

Ik stel de vraag hoe ze gewend zijn hier te leren. 'Dat is simpel', zegt Futhi. 'We krijgen les, we luisteren, noteren en doen oefeningen om de lesstof te verwerken. Daarna controleert een derde instantie of we de nieuwe aanpak wel volgens het implementatieplan invoeren. Meestal komt er dan een lijst met krachtige aanbevelingen, gevolgd door het dreigement de donaties te heroverwegen.' U begrijpt: de grootste afdeling binnen Nercha is de afdeling Monitoring & Evaluation.

Is dit het woud der angsten? Wie controleert wie? Leeft Orwell nog? Is Kafka uit de doden opgestaan? Leest u nu het scenario van de tv-serie *The Office*? 20 Nercha-medewerkers in de workshop, 20 Florence Nightingales. Jong, betrokken, gepassioneerd, hardwerkend, gefocust, met de wil het verschil te maken. Maar het systeem neemt het over. Bozig en gefrustreerd praten ze over al hun bureauwerk. Niemand gaat nog het veld in.

Wat is dat toch, die kracht van systemen? Hoe lukt het procedures toch om het van ons over te nemen? Waarom leren we om de regels te volgen? Waarom staan er nu tientallen wc's in de zon van Mbane te smelten, ongebruikt want geen aansluiting op een afvoer? Gelukkig wel op tijd geleverd. Target gehaald, hoera! Toch maar eens het boek van Marcus Buckingham herlezen: *First, break all the rules!*

---

Robert van Noort is partner in Kessels & Smit, *The Learning Company*. Hij is voorzitter van NV02, de vereniging van HRD-professionals. De komende maanden zet hij in Zuid-Afrika 'Imveliso' op, een centrum dat duurzaam ondernemerschap stimuleert. Samen met plaatselijke partners breidt hij het netwerk van *The Learning Company* uit met als uitvalsbasis Johannesburg. Van Noort bericht de komende maanden voor O&O vanuit Zuid-Afrika over zijn belevenissen. E-mail: vannoot@kessels-smit.nl