

Liber Amicorum Doede Keuning.
15 juli 2008

Enkele opmerkingen over de kwaliteit van organisatie-advies.

Léon de Caluwé.

1. Inleiding

Het beroep van organisatie-adviseur is betrekkelijk jong, zeker vergeleken met beroepen zoals artsen, advocaten of accountants. Het bewaken van de kwaliteit van het werk van organisatie-adviseurs en het bevorderen ervan staat dan ook nog relatief in de kinderschoenen. Maar het woord 'kwaliteit' zelf in relatie tot organisatie-advies is nogal gecompliceerd. Enerzijds is er de wens om kwaliteit te kunnen objectiveren en te kunnen meten; anderzijds is er de overtuiging dat juist subjectieve elementen de kwaliteit van organisatie-advies uitmaken. Op grond daarvan is het juist moeilijk om als buitenstaander de kwaliteit vast te stellen. Ik ga in dit artikel geen compleet overzicht geven van wat allemaal bij de kwaliteit van organisatie-advies aan de orde kan komen. Dat is te ingewikkeld en te groot voor dit artikel.

Ik ga wel een nadere verkenning geven van het begrip kwaliteit (paragraaf 2); ik beschrijf zes essentiële aspecten van kwaliteit van organisatie-advies (paragraaf 3); ik ga een samenvattend overzicht geven van een onderzoek dat ik heb gedaan over kwaliteitsbepaling en de bijdrage die dat heeft geleverd aan de discussie over organisatie-advies (paragraaf 4); ik beschrijf een paar raakvlakken met andere (oudere) beroepen (paragraaf 5) en kom tot een aantal conclusies (paragraaf 6).

Het onderzoek dat hier wordt beschreven (paragraaf 4) is gedaan door het Center for Research on Consultancy (CRC) dat mede door Doede Keuning aan het begin van deze eeuw is gestart als nieuwe loot van de Post Graduate Opleiding Management Consultant aan de VU.

2. Kwaliteit van organisatie-advies: waar gaat dat over?

Organisatie-adviseurs liggen nogal eens onder vuur. De kwaliteit zou herhaaldelijk te wensen overlaten; ze verkopen 'gebakken lucht' en ze zijn veel te duur voor wat ze doen. Vooral de media storten zich met de regelmaat van de klok op dergelijke beweringen. Er is dus alle aanleiding om het over kwaliteit te hebben en om te kijken hoe we het begrip kunnen verhelderen.

Ik richt me dan vooral op de kwaliteit zoals opdrachtgevers en opdrachtnemers (organisatie-adviseurs) die over en weer kunnen ervaren en wat zij eraan kunnen doen. Ik heb het niet over de (ook zeer belangrijk) aspecten als wettelijke erkenning van een beroep, over een gedragscode en tuchtrecht, over ISO normen of certificering over een

Body of Knowledge and Skills (BoKS), wat allemaal aspecten zijn die te maken hebben met de ontwikkeling van een beroep in de totale samenleving.

Garvin (1988) onderscheidt vijf manieren om naar kwaliteit te kijken.

De eerste is de transcendente manier: daarbij is kwaliteit iets dat intuïtief wordt begrepen, maar het is moeilijk om erover te communiceren. Het lijkt een beetje op schoonheid of liefde: het is mooi en nastrevenswaardig, maar je krijgt er geen vat op.

De tweede is de op product- of dienst gebaseerde manier: kwaliteit wordt gevonden in de componenten and kenmerken van een dienst of product.

De derde manier ligt direct bij de gebruiker: als die tevreden is, dan heeft het product of de dienst goede kwaliteit.

De vierde is de vanuit het oogpunt van de maker/leverancier: als het product of de dienst voldoet aan specificaties vooraf, dan is het van goede kwaliteit.

Tenslotte is er de op waarde gebaseerde definitie: als het product of de dienst goede waar of (toegevoegde) waarde biedt voor de prijs die betaald moet worden, dan is het van goede kwaliteit.

Deze vijf manieren van kijken naar kwaliteit van organisatie-advies zijn allemaal van toepassing. Voor organisatie-advies geldt dat de opdrachtgevers en cliënten een veelkoppig geheel vormen waarbij al deze definities een rol spelen. Zij hebben onderling hele verschillende criteria en verwachtingen van en over de kwaliteit van organisatie-advies. Anderzijds is er een scala aan organisatie-adviseurs, die onderling ook een zeer heterogene groep vormen en zeer verschillende beelden over kwaliteit van het werk hebben (zie bijvoorbeeld de Sonnaville, 2005).

Als je bijvoorbeeld opdrachtgevers vraagt over de kwaliteit van het werk van organisatie-adviseurs kan de één zeggen: “De adviseurs deden precies wat ik hen had gevraagd. Daar ben ik niet tevreden mee, want ik verwachtte van hen meer eigen inbreng”. De andere opdrachtgever kan zeggen: “De adviseurs hebben teveel hun eigen ideeën in het werk gestopt. Ik vind dat niet acceptabel”. Een adviseur kan zeggen: “Ik heb die klant proberen te behoeden voor dat onzalige idee, maar hij heeft mij niet begrepen en was daarom ontevreden”. Of: “We hebben toch exact geleverd wat was afgesproken. Waarom zit de klant dan te zeuren over de geringe communicatie”.

Er zijn talloze van deze voorbeelden te beschrijven die een aantal elementen van kwaliteit duidelijk maken:

Kwaliteit van organisatie-advies is dus óók subjectief. Blijkbaar hanteren klanten en adviseurs verschillende kwaliteitsdefinities. En die kwaliteitsdefinities kunnen ook nog veranderen naar gelang de omstandigheden of het soort opdracht.

Kwaliteit wordt afgemeten aan verschillende aspecten van het werk. En welke aspecten van belang zijn is ook niet altijd hetzelfde. De één let op de kwaliteit van de communicatie en het proces; de ander op de uitkomst en het resultaat. Weer een ander op een deugdelijke en gedetailleerde contractering en de naleving ervan.

3. Zes essentiële aspecten van organisatie-advies

Als we kijken naar de meest gangbare literatuur over organisatie-advies (Greiner en Metzger, 1983; de Caluwé en Witteveen, 2001; Kubr, 2002; Block, 2000; Greiner en

Poulfelt, 2005) dan komen de volgende aspecten in het doen van organisatie-advies steeds terug:

1. Advies geven gaat ergens over. De adviseur moet dus over kennis en expertise beschikken die gevraagd wordt of die nodig is. Die kennis en expertise herbergt op zich een scala aan onderwerpen. Het kan gaan over technische, sociaal wetenschappelijke of economische bijvoorbeeld, maar ook over kennis van een markt of een branche of over een bepaald functioneel aspect (financiën of facilities bijvoorbeeld). Dit aspect is nagenoeg oneindig.
2. Er wordt gebruik gemaakt van methoden, aanpakken en interventies. Juist op dit terrein zijn er de laatste tientallen jaren veel ontwikkelingen geweest. We hebben meer inzicht gekregen in wat er mogelijk is en steeds komen er nieuwe interventies bij. Idealiter zit er bij elke interventie een 'bijsluiter' die aangeeft voor welke vraagstukken deze interventie werkt, welke indicaties gunstig en ongunstig zijn en wat mogelijke neveneffecten zijn. Maar deze analogie met medicijnen gaat voor de kennis over interventies bij lange na niet op. Onze wetenschappelijk kennis van interventies en hun effecten staat nog in de kinderschoenen. Bovendien is diegene die het uitvoert vaak van doorslaggevende betekenis over het effect ervan. Dat maakt het ook nog eens moeilijk onderzoekbaar.
3. Adviseurs beschikken over specifieke competenties en vaardigheden die zij nodig hebben om hun werk te kunnen doen. Ook hier zien we in de afgelopen jaren dat onze inzichten sterk zijn toegenomen. Er wordt onderscheid gemaakt (De Caluwé en Reitsma, 2006) tussen competenties die in de schoolbanken geleerd kunnen worden (leren analyseren), die in de praktijk geleerd moeten worden (leren inleven in anderen bijvoorbeeld) en die bijna niet leerbaar zijn (vertrouwen wekken bijvoorbeeld). Opleidingen, training, coaching, werken, uitwisselen met collega's en ervaring opdoen zijn manieren om de kwaliteit op dit aspect te bevorderen.
4. De onderlinge verhouding tussen de cliënt/cliëntstelsel en de adviseur kan zeer verschillen. Wie doet het meeste werk? Hoe verhouden ze zich tot elkaar? Hoe vullen ze elkaar aan? Wat zijn beider rollen en rolverhoudingen? Is er sprake van klant en leverancier; van hulpvrager en hulpverlener; van onwetende en expert; van student en trainer; van co-makership, enzovoort?
5. Nauw verwant hiermee is het proces van adviseren: hoe communiceren we? Hoe gaan we met elkaar om? Is er vertrouwen? Hoe gaan we om met informatie? Hoe komen we verder en maken we voortgang? Hoe is de betrokkenheid op elkaar en op het werk dat gedaan moet worden? Adviseurs moeten excelleren in het omgaan met mensen wordt wel eens gezegd.
6. En tenslotte is er het aspect van contractering. Ik beschouw dit als een overkoepelend aspect, omdat het een noodzakelijke voorwaarde is voor de kwaliteit van het advies en adviesproces.
Contractering gaat over veel meer dan wat op papier wordt vastgelegd. Het gaat over het afstemmen van de wederzijdse verwachtingen op alle voorgaande aspecten die hierboven zijn genoemd. Het gaat dus ook over psychologische contractering en vooral ook over de betekenisgeving die de cliënt of adviseur

geeft aan de wederzijdse verwachtingen. En het gaat ook over het hercontracteren of herbevestigen ‘tijdens de rit’ als er zich problemen of spanningen voordoen. Of als een nieuwe wending gewenst is. Ik kom daar in paragraaf 6 op terug.

Bovenstaand zes aspecten van kwaliteit van advies en adviesproces zijn de onderbouwing geweest voor een lijst van 19 criteria die zijn ontwikkeld voor een groot onderzoek naar de kwaliteit van organisatie-advies bij de Rijksoverheid, dat door het Center for Research on Consultancy in 2002 is afgerond (De Caluwé en Stoppelenburg, 2002). In deze 19 criteria hebben we geprobeerd om alle aspecten van deze kwaliteit te vatten.

4. Criteria van kwaliteit

Hierboven hebben we al geconstateerd dat de kwaliteitsdefinities tussen opdrachtgevers onderling en adviseurs onderling en tussen hen sterk verschillen. Ook dat het onmogelijk is om universele, altijd geldende criteria te kunnen vinden of vaststellen. We moesten dus een manier zien te vinden om de verwachtingen (de voor deze persoon geldende criteria of kwaliteitsdefinitie) van de opdrachtgever en opdrachtnemer op te sporen. Dat hebben we gedaan door op grond van de zes aspecten die hierboven zijn beschreven een groslijst te maken van mogelijke criteria. We zijn daarbij uitgekomen op een lijst van 19 criteria (zie hieronder in tabel 1). We hebben elk criterium op één kaart gezet en hebben aan de geïnterviewde gevraagd welke van de criteria hij/zij belangrijk vindt in het beoordelen van de kwaliteit van advieswerk. En welke niet. De uitkomst van deze sorteeroefening was steeds een set van stapeltjes kaartjes.

Het interview ging steeds over één bepaalde adviesopdracht. Daarom hebben we ook gevraagd welke criteria van toepassing zijn op de adviesopdracht waar we hier over spreken. Vervolgens hebben we gevraagd om een beoordeling van de kwaliteit op elk van de criteria te geven in de vorm van een rapportcijfer (zie: De Caluwé en Stoppelenburg, 2002).

Deze manier van doen stelde ons in de gelegenheid om met de verschillende definities van kwaliteit om te gaan en om de subjectieve component van kwaliteit in het onderzoek mee te nemen.

We hebben de 19 criteria geordend naar formele criteria, inhoudelijke criteria en procescriteria. De formele criteria komen overeen met de kwaliteitsopvatting die te maken heeft met productkwaliteit en met specificaties vooraf. De transcendente definitie en de definitie vanuit de gebruiker komen overeen met de procescriteria. De waarde gebaseerde definitie met de inhoudelijke criteria (zie Garvin, 1988 en paragraaf 2). Alle criteria samen dekken de zes aspecten van kwaliteit die hierboven staan (paragraaf 3).

(hier tabel 1)

Gevraagd naar de verwachtingen in het algemeen scorende volgende criteria het hoogst:

A1. De mate waarin de doelen worden bereikt

C6. De mate van betrokkenheid van adviseur en cliëntensysteem bij het advieswerk

C5 De mate van frequente communicatie tussen adviseur en cliëntensysteem

A2 De mate waarin een oplossing is gevonden voor het probleem.

De criteria die het laagst scoren zijn:

A4. De mate waarin vooraf gestelde taken worden uitgevoerd

A6. De mate waarin vereiste bronnen en middelen worden gebruikt

C1. De mate waarin een specifieke methode is gebruikt.

Opdrachtgevers (clients) én adviseurs zelf hechten dus het grootste belang aan de uitkomst van het adviesproces (doelen en oplossingen) én aan de proces van adviseren (betrokkenheid en frequente communicatie). Ze hechten het minst belang aan de werkwijze in het adviesproces (taken, bronnen, middelen en methode). Blijkbaar zijn harde en zachte criteria, meer objectievere en meer subjectieve allemaal van belang.

Over het algemeen denken cliënten en adviseurs er hetzelfde over. Er zijn geen verschillen. Behalve bij criterium A2, A5, B1, B2, B3, B4, B5 en C6. Die vinden adviseurs zelf significant belangrijker dan cliënten.

5. Raakvlakken met andere beroepen.

Organisatie-advies is een jong vakgebied. Millenaar (2007) vergeleek het beroep van dokter, advocaat en accountant met elkaar en met organisatie-adviseur.

In de gezondheidszorg, de advocatuur en de accountancy is certificering nodig om het beroep te mogen uitoefenen. Je moet er een specifieke studie voor hebben gedaan en een wettelijke status beschermt de titel. Dat alles geldt niet voor organisatie-adviseurs. In de gezondheidszorg, de advocatuur en de accountancy heerst een grote mate van consensus over begrippen en methoden onder de professionals en zij zijn in staat om elkaar daarop de maat te nemen. Organisatie-adviseurs vormen in dit opzicht een zeer heterogene groep waar geen consensus heerst over de benodigde Body of Knowledge and Skills en de noodzakelijke opleidingen en vaardigheden (zie Millenaar, 2007, de Sonnaville, 2005).

Dat organisatie-advies een status zal krijgen als de meer klassieke beroepen kan bestempeld worden als onrealistisch (daar gaan dan nog vele honderden jaren overheen), maar wellicht ook als onwenselijk. Institutionaliseren heeft namelijk ook zijn schaduwkanten zoals we allemaal weten. Het neemt een deel van de verantwoordelijkheid weg uit de handen van de professional; het kan alleen bepaalde kwaliteitseisen bewaken (en andere juist niet) en het maakt soms juist gebrek aan kwaliteit onzichtbaar. We zien bovendien dat juist in de genoemde klassieke beroepen de aandacht voor de kwaliteit in het proces van dienstverlening zelf toeneemt. De aspecten

die te maken hebben met wederzijdse verwachtingen (psychologisch contract), de onderlinge verhoudingen en het proces van dienstverlening laten zich niet institutionaliseren. Zij komen tot 'kwaliteit' in het proces van het 'maken' van de dienst tussen client en dienstverlener. Iedereen die wel eens tegen een onvriendelijke dokter, of een niet-luisterende advocaat, of een onbeïnvloedbare accountant is aangelopen, kan meepraten over gebrek aan kwaliteit.

6. Enkele conclusies

Ik heb het begrip kwaliteit verkend in relatie tot organisatie-advies en dan met name over het proces waarin adviseur en ge-adviseerde zitten.

Het oordeel over kwaliteit is voor een deel subjectief. En het berust op verschillende aspecten naar gelang de opdracht, de opdrachtgever en de adviseur.

Om die redenen is het van het allergrootste belang om in het vroegst mogelijke stadium in een opdracht te communiceren over welke kwaliteitscriteria (van de 19 mogelijke) van toepassing zijn op deze aanstaande opdracht. Welke zijn geldig en welke niet? Welke zijn de belangrijkste?

Daarmee krijgt iedere adviesopdracht zijn eigen unieke set van kwaliteitscriteria.

Opdrachtgevers en opdrachtnemers wisselen betekenisvol de wederzijdse verwachtingen uit met elkaar en er is helderheid waarop men uiteindelijk zal afrekenen en beoordelen.

Bij voorkeur is deze communicatie mondeling, zodat de onderliggende betekenissen goed aan bod kunnen komen. En men neemt er de tijd voor om het betekenisvol te maken: wat bedoelen we precies? Waar gaat het wel en niet over?

Goed opdrachtnemerschap heeft te maken met de wens om jouw client zo goed mogelijk en naar beste kunnen te dienen. De pendant van goed opdrachtgeverschap is echter net zo belangrijk: dat is alles in het werk stellen opdat de opdrachtnemer zijn opdracht optimaal kan uitvoeren, met de benodigde professionele vrijheid, maar ook met goed gearticuleerde verwachtingen. Vanuit het besef dat opdrachtgever en opdrachtnemer beide verantwoordelijkheid hebben voor een goede uitkomst.

Het lijkt overbodig om te stellen dat schriftelijke aanbestedingen, tenders via administratieve procedures en anonieme selectie deze aspecten van kwaliteit juist tegenwerken en onmogelijk maken.

Geraadpleegde literatuur:

- Block, P. (2000): *Flawless Consulting. A Guide to getting your expertise used.* New York: Jossey-Bass/Pfeiffer.
- Caluwé, L. de en E. Reitsma (2006): *Competenties van Organisatieadviseurs.* Amsterdam : Media Werf.
- Caluwé, L. de en A. Stoppelenburg (2002) : *Kwaliteit van Organisatieadvies bij de Rijksoverheid.* Amsterdam, Vrije Universiteit.
- Caluwé, L. de en A. Witteveen, red. (2001): *Organisatieadvies: Wat is dat?* Schiedam: Scriptum/Samson.
- Garvin, D.A. (1988): *Managing Quality: The Strategic and Competitive Edge.* The Academy of Management Review, Vol 13, No 4: 656-657.
- Greiner, L. and R. Metzger (1983): *Consulting to Management.* Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Greiner, L and F. Poulfelt, eds. (2005); *The Contemporary Consultant.*
- Kubr, M (2002): *Management Consulting: A Guide to the Profession.* Geneva: International Labour Office. Mason: Thomson/South-Western.
- Millenaar, L (2007): *Quality in the Consultancy Profession.* Master Thesis. Amsterdam, Vrije Universiteit.
- Sonnville, Hans de (2005): *Retorische aspecten van professionaliseren.* Academisch Proefschrift. Amsterdam, Vrije Universiteit.