

Kwaliteit en reputatie

De inkt van mijn vorige column over organisatieadviseurs was nog niet droog, toen de resultaten van een enquête verschenen die voor deze branche zeer verontrustend waren¹. Daarop een bijlage van *Het Financieele Dagblad* over de computer software-sector met negatieve geluiden over de kwaliteit. Later in die krant een artikel over de 'executive searchers': 'shake out' alom. Kennelijk rommelt het in de zakelijke dienstverlening: ontevreden klanten en sanering. Wat zijn daarvan de redenen, en wat moeten de dienstverleners er aan doen?

Ik beperk mij tot de organisatieadviseurs. Traditioneel zijn er vier archetypen: saneerders, systeem-aanleggers, ontwikkelaars en klankborden. De saneerders maken korte metten met overtollige mensen en kosten. De systeemaanleggers leggen een logistiek-, functieclassificatie- of ander systeem aan alsof het een nieuwe centrale verwarming is. De ontwikkelaars voeren uitgaande van een analyse van de situatie die zij aantreffen, een veranderingsproces in. De klankborden, ten slotte, worden door managers gebruikt om ruggespraak te houden en, in het verlengde daarvan, vaak bestuurlijke of persoonlijke problemen op te lossen. Daarbij kan een bureau eveneens vier rollen vervullen: analyses van de huidige situatie, ontwerp van de nieuwe, implementatie van de gewenste situatie, en legitimatie. Het laatste doet zich voor als een directeur een lastig verhaal moet vertellen aan aandeelhouders of personeel. Overheden kennen het gebruik om bureaus in te schakelen om beslissingen uit te stellen. De paradox van het advieswerk is dat de legitimeerdersrol het meeste geld oplevert, en tegelijkertijd de branche haar slechte naam geeft.

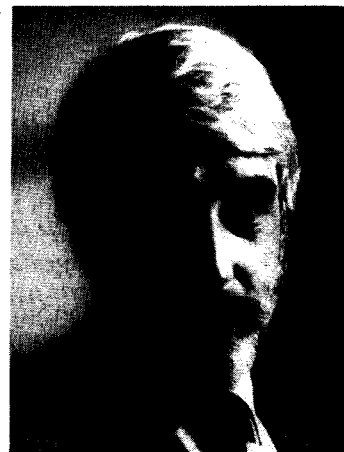
Een tweede reden voor de slechte naam is het groter worden van bureaus. Goede adviseurs zijn schaars: het is fysiek en emotioneel zwaar, en men heeft er een veelheid aan talenten voor nodig. Het is dus aantrekkelijk de kundigheden van goede adviseurs 'op te rekken' door hen hulpkrachten mee te geven. Dit jaagt een bureau echter op kosten en leidt tot het soms gesignaleerde 'kleverige' gedrag van adviseurs. Ten derde zijn er, zoals in elke branche, de beunhazen die geen professioneel produkt leveren, maar wel onevenredig veel schade.

In de reacties die enkele adviseurs in hetzelfde supplement geven op de resultaten van de enquête, wordt gewezen op een communicatiestoornis tussen bureaus en opdrachtgevers. De citaten van opdrachtgevers wijzen uit dat deze bureaus als een grijze massa zien. Dat is een zeer onjuist beeld. Er is een aantal traditionele, grote bureaus, die vaak al van voor de oorlog dateren en die de grootste bekendheid genieten. Dan is er een groep runners-up, bureaus van zo'n twintig jaar oud, die nu een omvang hebben van veertig tot zestig adviseurs. Als derde golf is er de groep van kleine, 'high focus'-bureaus, soms tegen een universiteit aan-

liggend die, op hun beperkte werkterrein, waarschijnlijk de beste kwaliteit leveren. Hun probleem is dat ze niet bekend zijn: in de enquête wordt er geen enkele genoemd. Het duurt lang voordat een bureau bekend is en het duurt haast nog langer voordat een niet meer goed draaiend bureau ter ziele gaat. Deze tweede paradox van de advieswereld kan worden verklaard door het persoonlijke en vertrouwelijke karakter van het advieswerk, waardoor reclame veelal van mond tot mond gaat, en dat duurt lang.

Voor het verbeteren van de relatie tussen opdrachtgevers en adviseurs heb ik drie suggesties. Ten eerste zouden de opdrachtgevers veel kritischer moeten zijn bij het selecteren van adviseurs. Kijken wie er komt, wat die eerder heeft gedaan of geschreven; win referenties in. Ten tweede zouden veel bureaus inertie moeten overwinnen en sterker moeten innoveren. In het eerder genoemde artikel over 'executive search' geeft Roelfsema een goede voorzet door nieuwe vormen van dienstverlening aan te kondigen². Ten derde zou de branche duidelijker moeten aangegeven waar de waarde van een adviseur ligt. Ik noemde in mijn vorige column vernieuwing als *raison d'être* van de adviseur.

Al met al geloof ik niet dat er sprake is van een structurele teruggang van de branche. Nederland heeft een paar honderd goede adviseurs. Sommigen van hen werken alleen, anderen in klein verband, weer anderen in een groot bureau. Met het verdwijnen van de standaardoplossingen is advieswerk steeds meer een individueel produkt waarvan de waarde moeilijk tevoren kan worden geschat. Als er al sprake is van een sanering is het een sanering van de franje rond de adviseurs, en zo'n sanering kan alleen maar worden toegejuicht.



J.G. Wissema

1. Supplement Organisatieadviseurs, *FEM*, 2 mei 1992.
2. S.P. van der Vaart, Jaren negentig zetten het mes in 'executive search', *Het Financieele Dagblad*, 30 juni, blz. 4.