

Hoe word ik een grijze muis?

Onderzoek naar kernwaarden onder consultancy bureaus

Om een echte grijze muis te worden in consultancy dient u te roepen dat u klantgericht maatwerk levert, ondernemend en innovatief bent, professioneel werkt en iets aan duurzaamheid doet.

In dit artikel bespreken we onze analyse op geuite kernwaarden van 30 bekende consultancy bureaus in Nederland. Deze kernwaarden hebben we vergeleken om na te gaan welke overeenkomsten en verschillen hierin zijn te ontdekken en of consultancy bureaus nog onderscheidend zijn. Uit onze analyse trekken wij de volgende conclusies:

- **Kernwaarden van consultancy bureaus zijn nauwelijks van elkaar te onderscheiden:**
Een groot deel van de consultancy bureau's zegt zich te richten op de klant en samen te willen werken. Daarnaast scoren kwaliteit en professionaliteit ook zeer hoog op de lijst met geuite kernwaarden. Het lijkt bijna alsof het binnen consulting voldoende is om met dit soort kernwaarden de klant tevreden te stellen. Consultancy is, zo laat het zich aanzien, bijna een soort "commodity" geworden: een dienst die makkelijk te verkrijgen is met als belangrijkste verschil, de prijs;
- **Gekozen kernwaarden zijn kleurloos:**
Niet alleen kiezen consultancy bureaus vaak dezelfde kernwaarden, ze zijn ook vaak kleurloos. Het zijn vaak open deuren, of randvoorwaarden (bijvoorbeeld kwaliteit, samenwerken en professionaliteit), die worden verheven tot iets dat bijzonder zou moeten zijn. Echter, in werkelijkheid zijn de gekozen waarden voor zowel medewerkers als (potentiële) klanten nauwelijks inspirerend;
- **Meer kleur in kernwaarden benut het aanwezig potentieel bij consultancy bureaus:**
Als we afgaan op de geuite kernwaarden, stellen we dat consultants door deze waarden in een grijs keurslijf worden gedwongen door hun werkgevers. Volgens ons is dit zonde en kunnen onderscheidende waarden, bijdragen aan meer voldoening en betrokkenheid bij de eigen organisatie. Verder maken onderscheidende kernwaarden het mogelijk dat potentiële nieuwe medewerkers of klanten een meer bewuste en gedegen keuze maken voor een consultancy bureau.

De eerste twee conclusies hangen met elkaar samen: naarmate de kernwaarden kleurlozer zijn, is het lastiger om hier onderscheidend op te zijn. De derde conclusie is vooral ook een oproep om kritisch de eigen kernwaarden te beschouwen. In de rest van dit artikel zullen we de hierboven gestelde conclusies verder toelichten



AUTEURS



RAYMOND VAN DOORN
raymond@aaim.nl

Raymond is oprichter en mede eigenaar van AAIM.



MICHEL HOPMAN
michiel@aaim.nl

Michiel is oprichter en mede eigenaar van AAIM.

Waarom zijn kernwaarden interessant?

Waarden zijn idealen en motieven die in een samenleving of groep als nastrevenswaardig worden beschouwd en vatten samen wat wenselijk is. Iemand die “duurzaamheid” als ideaal heeft zal – mogelijk – biologische kip kopen en een hybride auto rijden.

Vanuit de gedachte dat mensen waarden hebben die zij belangrijk vinden, zijn organisaties in de afgelopen decennia ook steeds meer gaan nadenken over organisatie-brede waarden om richting te geven aan medewerkers en om aan klanten duidelijk te maken hoe de organisatie handelt en wat zij belangrijk vindt. In organisaties spreekt men dan vaak over “kernwaarden”. Kort gesteld, dit zijn de grondbeginselen waar de organisatie in gelooft.

Daarbij geldt dat organisaties alleen kunnen bestaan dankzij medewerkers die betrokken zijn bij de organisatie en gemotiveerd zijn zich hiervoor in te zetten. Als kernwaarden passen bij de medewerkers, kunnen medewerkers zich hierin herkennen en verbinden ze hen met elkaar en met de organisatie. Uitgesproken en onderscheidende kernwaarden kunnen daarnaast ook klanten binden aan de organisatie omdat zij zichzelf in deze waarden herkennen. Een van onze relaties verwoordde dat heel treffend:

“Je hebt als organisatie een probleem als klanten niet weten waarom ze zaken met je doen.”

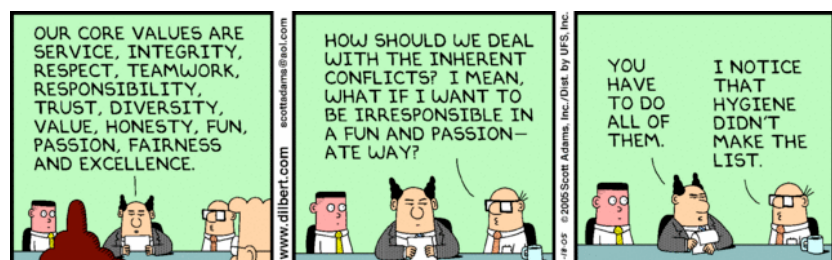
Kernwaarden dienen dan ook een vertaling te zijn van de visie van de organisatie en feitelijk de identiteit van de organisatie te beschrijven. Stabiele kernwaarden dragen sterk bij aan een eenduidige cultuur en daarmee aan evenwicht tussen houding, regels en gedrag.

Tot slot geldt dat kernwaarden belangrijk zijn omdat bedrijven die trouw blijven aan hun identiteit en kernwaarden langduriger succesvol zijn dan concurrenten die niet trouw zijn aan de eigen kernwaarden (Colins en Porras, 2002).

Kernwaarden als krabbend anker

Kernwaarden zijn interessant en belangrijk, maar worden bij veel organisaties niet op een goede manier gekozen. Kijken we bijvoorbeeld naar Enron, dan zien we dat deze organisatie respect, integriteit, communicatie, transparantie en excellentie koos voor het vatten van de identiteit in kernwaarden. Voor Vestia waren dit de waarden groei, kwaliteit, verbondenheid en duurzaamheid. Het behoeft geen lang betoog dat de gekozen kernwaarden prachtig klinken maar dat ze niet het handelen en de identiteit van de organisatie, geheel, naar waarheid omschrijven.

Helaas behandelen veel organisaties kernwaarden als een apart onderwerp dat even tussendoor wordt behandeld.



Het komt dan ook veel voor dat de waarden (het liefst een rijtje van drie of vier) worden opgesteld tijdens een brainstorm sessie op een heidag, om vervolgens weer verder te gaan met de waan van de dag. Mede hierdoor komen vaak populair klinkende kernwaarden tot stand die, en dat lijkt wel eens het doel te zijn, voldoen aan de laatste trends in management. Daarbij kan men achteraf vaak niet meer goed duiden wat de reden was om voor bepaalde kernwaarden te kiezen of waarom deze waarden nou zo goed aansluiten bij de organisatie. De mogelijkheid om het onderscheidend vermogen te duiden met kernwaarden wordt vaak dan ook niet, of maar marginaal, benut.

Zo bleek uit een internationaal onderzoek dat een groot deel van de duizenden onderzochte organisaties zichzelf als innovatief (39%), kwaliteitsgericht (40%) of klantgericht (26%) bestempelde. Wat vervolgens dan het innovatieve, klant- of kwaliteit gerichte karakter aanduidt kon men echter vaak niet duidelijk uitleggen. De onderzoekers vonden hiervoor als reden dat kernwaarden te vaak vooral worden gebruikt als marketing instrument of om een strategische verandering te ondersteunen in plaats van dat ze dienen om het (onderscheidend) karakter te verwoorden en hier de strategie en organisatie op uit te lijnen.

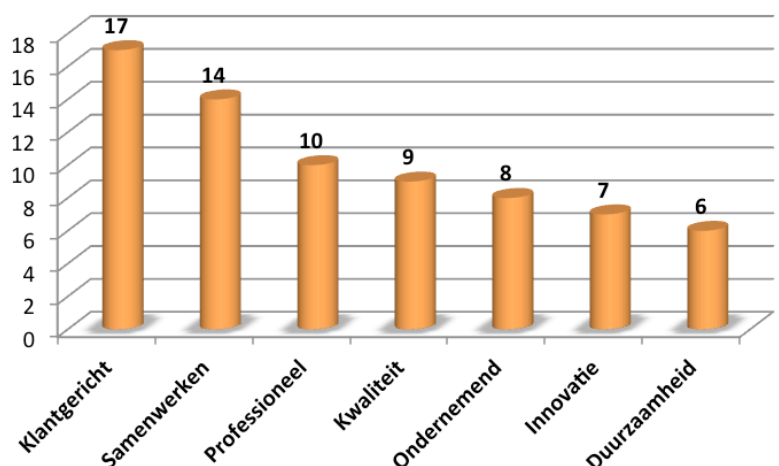
Bijvoorbeeld bij organisatieveranderingen zien we dat wanneer deze haaks staan op de organisatie-identiteit en kernwaarden, deze veranderingen op meer weerstand stuiten en minder succesvol blijken. De oorzaak hiervan ligt besloten in het feit dat medewerkers zich niet met de

verandering kunnen identificeren en het nut er niet van inzien. Hier geldt dan ook, net als bij het opstellen van een strategie, dat kernwaarden eigenlijk niet een verandering moeten volgen, maar een verandering juist geïnitieerd moet worden vanuit de échte kernwaarden.

Uitkomsten

Tegen deze achtergrond hebben we de kernwaarden van consultancy bureaus geanalyseerd. Reden hiervoor is dat we van consultancy bureaus, als adviserend partner voor klanten, verwachten dat zij minimaal weten wat hen zelf uniek maakt en dit weten door te voeren binnen de organisatie en in uitingen naar nieuwe medewerkers, klanten en andere belanghebbenden.

Voor onze inventarisatie van kernwaarden hebben we de kernwaarden naast elkaar gelegd van 30 bekende consultancy bureaus in Nederland. Wij hebben ons gebaseerd op zowel websites, publicaties als interviews die door medewerkers of partners zijn gegeven. Hieronder is weergegeven welke kernwaarden het meest voorkomen en hoeveel van de 30 bureaus deze kernwaarden benoemen.



Kernwaarden zijn niet onderscheidend.

Zoals hierboven is weergegeven komen de kernwaarden klantgericht en samenwerken grofweg bij de helft van de consultancy bureaus voor. Dit betekent dat dit kernwaarden zijn die voor klanten waarschijnlijk niet gelden als onderscheidend. Eerder worden deze kernwaarden gezien als een vanzelfsprekendheid. Het is natuurlijk ook lastig om je voor te stellen hoe een consultancy bureau kan functioneren zonder zich op de klant te richten of samen te willen werken...

Wij hebben daarnaast ook gekeken naar consultancy bureaus die op hun site diensten aanbieden die samenhangen met kernwaarden. Van de dertig onderzochte bureaus zijn er zeven die duidelijk aangeven dat zij klanten helpen met het kiezen van (aansprekende, unieke of cultuur-vattende) kernwaarden. Van deze zeven bureaus zijn er vier die minimaal twee kernwaarden hebben die ook terugkomen in de tabel met meest voorkomende kernwaarden. Van de overige drie bureaus hebben er twee zelf geen geuite kernwaarden op de eigen website staan, maar hebben wij deze kunnen terugvinden in publicaties of interviews. Eén organisatie was wel daadwerkelijk onderscheidend, maar de strekking moge duidelijk zijn.

Verder hebben wij ook bekeken hoe consistent men is. Bij acht bureaus lazen wij op de website een set van kernwaarden die wij vervolgens niet terugvonden in publicaties of interviews waar men in ging op de kernwaarden van deze organisaties. In deze publicaties of interviews werden

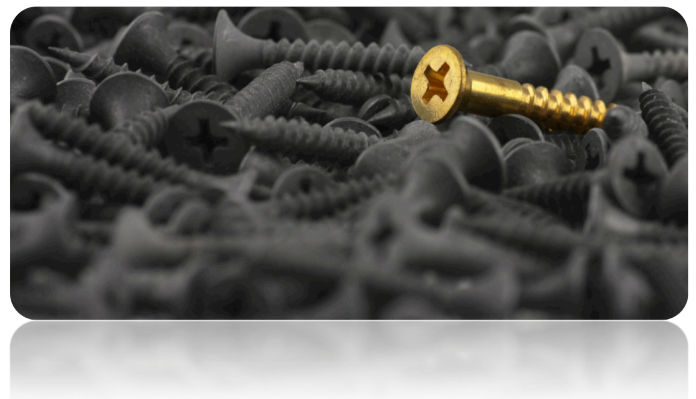
gedeeltelijk of geheel andere waarden benoemd als zijnde leidend voor het eigen bureau. Alles bij elkaar genomen, niet bepaald “practice what you preach” dus.

Gekozen kernwaarden zijn kleurloos.

Wat opvalt aan de meest voorkomende kernwaarden van onderzochte bureaus is dat ze nogal kleurloos zijn. Veel van de gekozen waarden vinden we ook terug bij andere bedrijven, bijvoorbeeld grote multinationals die zijn opgenomen in de AEX index. Het zijn dan ook voornamelijk trendwoorden uit management literatuur die worden gebruikt als kernwaarden.

Kijken we bijvoorbeeld naar duurzaamheid dan is dit een kernwaarde die al jarenlang hoog scoort in vaagtaal verkiezingen en ook door consultancy bureaus niet bijzonder helder wordt uitgelegd.

Uiteraard zijn er ook positieve uitzonderingen. Zo geeft Capgemini met zeven kernwaarden of principes, zeker geen dooddoeners, richting aan medewerkers en weten ook klanten, wanneer zij deze waarden lezen, waar Capgemini voor staat. Ook Twijnstra en Gudde kiest voor waarden die net even anders zijn en, als een van de weinige bureaus, een resultaat-verwachting aan klanten bieden. Dit bureau hanteert onder andere de waarden: “wijze blik en resultaatgericht”.



Wij hebben lang nagedacht of we voorbeelden van “kleurloze” bureaus moesten opnemen in dit artikel. Uiteindelijk hebben wij dit niet gedaan. Reden hiervoor is dat we u willen uitnodigen om zelf een aantal websites van consultancy bureaus te bezoeken en de omschrijvingen te lezen die consultancy bureaus geven aan begrippen als professionaliteit, maatwerk, innovatie, klantgerichtheid, duurzaamheid en kwaliteit. U zult zien dat de irritatie toeslaat en beseffen dat het anders kan.

Onbenut potentieel

De consulting sector is gevuld met hoogopgeleide en ambitieuze professionals. Iedereen die wel eens diepgravend met een consultant over zijn vak heeft gepraat, weet dat zij vaak een helder beeld hebben over de richting die hun branche of vakgebied op gaat en hoe zij daarmee om wensen te gaan. Daarbij hebben veel consultants zelf een goed beeld van hoe zij verschillen van concurrerende bureau's en hoe zij de meeste toegevoegde waarde kunnen bieden aan klanten. Vaak zijn het goed beargumenteerde verhalen die echter in schril contrast staan met werkelijkheid. Mooie oplossingen en kernwaarden blijven helaas vaak hangen in powerpoint slides of in een offerte. Op de werkvloer wordt namelijk vooral gestuurd op het leveren binnen budget en planning. Voor je het weet komt de beoogde omzet in gevaar en moeten niet-declarabele uren worden gemaakt, de nachtmerrie van veel consultancy bureaus. De officiële kernwaarden worden dan ook nauwelijks serieus genomen door medewerkers en vaak met een cynische glimlach bespot.

Wij denken dat dit anders kan!

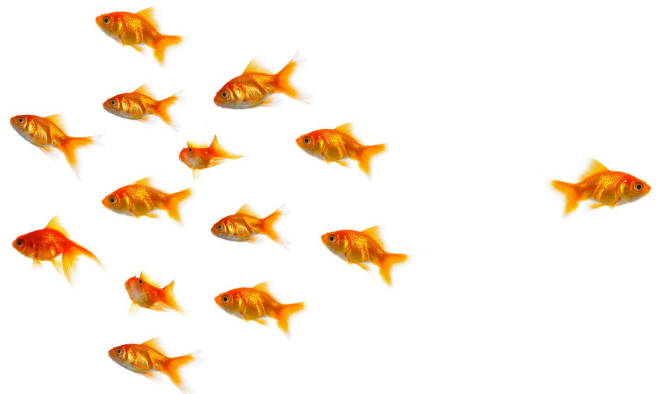
Kernwaarden dienen een leidraad te zijn voor de lange termijn en zouden niet zomaar, voor korte-termijn denken opzij geschoven mogen worden. Immers, we stelden al dat organisaties die echt durven vasthouden aan hun visie en kernwaarden langduriger succesvol zijn dan concurrenten.

Iedere consultant verdient een helder beeld van waar zijn of haar organisatie naar streeft. Zo kunnen zij de eigen organisatie beter verkopen en bindt dit hen langduriger wanneer zij deze waarden herkennen en geloven. Ook dient dit beeld aan potentiële nieuwe medewerkers en klanten duidelijkheid te verschaffen om een bewuste keuze mogelijk te maken voor een toekomstig werkgever of leverancier van consultancy diensten.

Tot slot een oproep: Vraag uzelf of, als u klant bent, uw toekomstige consultants:

- ✓ Welke kernwaarden zijn gekozen?
- ✓ Waarom juist deze waarden?
- ✓ Hoe worden deze waarden uitdragen?

Vraag dit zowel aan de partners als (meer uitvoerende) consultants. U zult verrast zijn hoeveel eenheidsworsten er zijn.



Referenties

- Collins, J. & Porras, J.I. (2002) Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies; Harper Collins Publishers, New York (USA)
- Geus, de. A. (1997). The living Company, habits for survival in a turbulent business environment. Harvard Business Review Press.
- Grant, R. (1991). 'The resource based theory of competitive advantage'. California management review. Vol. 33: p. 114-135
- Handy, C. (1978) Gods of management: how they work, and why they will fail. London (UK): Souvenir Press Ltd
- Mastenbroek, W. (2005). 'Kernwaarden: humbug of houvast? Missie, visie, kernwaarden; papier is geduldig?' Verandermanagement.
- <http://vaagtaal.nl/vaagtaal>

