

Gebruiken consultants valide kennis?

Adviseurs spreiden graag hun kennis ten toon. Door hun ideeën te publiceren

tonen zij hun vakmanschap aan de buitenwereld. Maar slagen zij daar wel in?

Uit een onderzoek naar de kwaliteit van *white papers* blijkt dat het vaak misgaat.

Want de helft van de papers scoort op alle toetsingscriteria laag. Ze kennen geen

duidelijke redenering, en geven meer meningen dan feiten.

Kennisontwikkeling is van levensbelang voor adviseurs. De toenemende belangstelling voor *evidence based consulting* – advies gebaseerd op onderzoek naar wat in de praktijk bewezen heeft te werken – laat zien dat de inhoudelijke kwaliteit van advies zich in een groeiende aandacht mag verheugen. Een grotere nadruk op meer gedegen, inhoudelijk advies zou zichtbaar moeten zijn in publicaties van adviseurs, doordat daarin aandacht wordt besteed aan de validiteit van de kennis die daarin wordt beschreven. Dit artikel doet een eerste poging om dit te onderzoeken aan de hand van een gestructureerde vergelijking van de geldigheid van kennis in *white papers* die door consultants zijn geschreven.

Een *white paper* of onderzoeksrapport is een door een adviseur of adviesbureau zelf gepubliceerd verslag van een gedaan onderzoek, een beschrijving van een afgeronde opdracht of een uiteenzetting over een adviesconcept of thema. Ze zijn normaliter te vinden op de websites van adviseurs, maar vaak worden ze ook als *glossy brochure in full colour print* aan klanten beschikbaar gesteld.

Er zijn verschillende redenen waarom adviseurs *white papers* schrijven. De belangrijkste is het genereren van publiciteit en ondersteunen van de marketing. Door ideeën bekend te maken bij een groter publiek, hopen adviseurs nieuwe business te genereren of bestaande klantcontacten warm te houden. Ook kunnen *white papers* klanten tot denken aanzetten over

hun eigen business, bijvoorbeeld wanneer het *white paper* het mogelijk maakt om de prestaties van de eigen organisatie te vergelijken met de prestaties van andere organisaties. Een tweede motief is gerelateerd aan vakmanschap, namelijk het opbouwen van een reputatie. Door *white papers* laten adviseurs zien dat zij kennis op een bepaald gebied bezitten, vernieuwende denkbeelden ontwikkelen of creatieve concepten aanbieden. Een derde motief is eenvoudigweg *fun*. Veel adviseurs vinden het leuk om met hun vak bezig te zijn en hun gedachten op papier te zetten.

White papers zijn populair. Al eerder onderzochten Léon de Caluwé en ik¹ de mate waarin adviseurs kennisproducten opleveren. Het bleek dat zij daarbij erg actief waren. Ze produceerden bijna allemaal *tools*, gaven presentaties en publiceerden. Het meest werden *white papers* geschreven. Maar liefst 44 procent van de adviseurs rapporteerde dat zij in de afgelopen twee jaar een paper hadden opgeleverd. De kwaliteit daarvan hebben we echter niet onderzocht. Zijn *white papers* duidelijk gegrond in een onderzoek?

Onderzoekopzet

Om deze vraag te beantwoorden, richt dit artikel zich op de analyse van de validiteit van *white papers*. Daarbij is gekeken of *white papers* valide waren volgens academische criteria², maar ook of de claims die in een *white paper* worden gedaan op een meer informele manier werden onderbouwd. De academische



criteria gaan over interne validiteit (is er een logische redenering), externe validiteit (is duidelijk voor welke groep bedrijven het paper is bedoeld), constructvaliditeit (worden concepten helder gedefinieerd) en wortels in de vakliteratuur (wordt verwezen naar andere onderzoeken). De meer informele validiteit wordt gemeten door te kijken naar de aanwezigheid van klantcases, verwijzing naar persoonlijke ervaring of een citaat van een tevreden klant. Hoewel niet wetenschappelijk, zijn dit wel zaken waar een consultant een validiteitsclaim mee kan onderbouwen. In totaal werden negentien aspecten van validiteit onderzocht.

Een groep studenten die het vak *Consultant Approaches* volgen aan de Vrije Universiteit en een groep consultants die het vak volgen binnen Atos Consulting, hebben *random* papers uitgekozen van adviesbureaus. Daaronder zaten papers van McKinsey, BCG, Atos Consulting, Berenschot, Nolan Norton & Co, PwC en Capgemini. In totaal zijn 43 papers onderzocht. Daarbij is voor de wetenschappelijke criteria geen al te strikte maatlat gebruikt. White papers zijn immers geen academische publicaties, dus wanneer bijvoorbeeld statistische onderbouwing niet tot achter de komma was uitgewerkt, dan werd dat door de vingers gezien. Het ging er vooral om vast te stellen of een adviseur aandacht heeft voor de vraag of zijn inhoudelijke adviezen gedegen zijn. Alle resultaten zijn vervolgens per paper gecontroleerd en daarna geconsolideerd in een totaaloverzicht. Dat leidde tot de volgende inzichten.

Resultaten

Op hoofdlijnen gelden de volgende conclusies:

- Eenderde van de white papers scoort ofwel goed op wetenschappelijk validiteit of op de meer informele vormen van validiteit. Hier zijn adviseurs aan het werk die oog hebben voor het valideren van hun adviezen;
- Daarbij zijn twee categorieën te onderscheiden. Een eerste is het onderzoeksverslag. Deze rapporteren over grootschaliger onderzoek en voldoen goed aan academische criteria. Een voorbeeld is BCG's paper over *Competing for Advantage*, waarin een raamwerk, data, referenties en een heldere redenering zijn opgenomen. Een tweede categorie papers heeft een sterk marketingkarakter en scoort goed op de informele validiteit, bijvoorbeeld doordat klantcases worden beschreven. Zo laat A.T. Kearney in een paper over *internet pricing* zien hoe ze een klant hebben geholpen met het bepalen van een prijsstrategie;
- De helft van de papers scoort op alle criteria laag. Deze kennen geen duidelijke redenering, geven meer meningen dan feiten en verwijzen op geen enkele manier naar een praktijksituatie;
- De overige papers scoren matig. Zij gebruiken enkele van de validiteitscriteria, maar niet op een samenhangende manier.

Kijken we in meer detail, dan zien we dat bijna alle papers (93 procent) een claim maken dat toepassing

Weinig adviseurs vragen zich af of hun concepten gedegen zijn. Vaak ontbreekt elke onderbouwing

van een bepaalde tool of methode leidt tot een succesvollere organisatie. Bij zestig procent van de papers wordt die claim onderbouwd door een logische redenering, maar bij de overige papers is de logica onduidelijk. Slechts 33 procent van de white papers specificereert onder welke condities de gemaakte claim geldt. Een McKinsey-onderzoek naar de rol van vrouwen geeft nauwkeurig aan dat het gaat om vrouwen in de private sector in zich ontwikkelende landen. Het merendeel van de adviseurs legt echter een universalistische claim en vindt blijkbaar dat hun oplossing toepasbaar is op alle bedrijven, in alle sectoren, in alle landen van de wereld. Het lijkt hoogst onwaarschijnlijk dat zo'n claim juist is. Dit kan betekenen dat de meeste adviseurs de geldigheid van hun benadering overschatten of helemaal niet nadenken over de beperkingen van hun benadering en deze klakkeloos overal toepassen.

De concepten die de adviseurs gebruiken worden goed gedefinieerd (79 procent). Daarbij verwijzen ze echter niet of nauwelijks naar ander onderzoek dat op dat vlak is gedaan. Slechts 21 procent geeft aan waar ze hun concepten vandaan hebben. De rest claimt originaliteit, terwijl hun concept zeker niet uniek is. Ook op grote vakgebieden als *lean*, *business process management* en inkoop verwijzen auteurs soms niet naar eerdere literatuur op dit vlak.

De meerderheid van de adviseurs maakt gebruik van grootschalige dataverzameling: 58 procent stuurt een enquête uit. Daarover rapporteren zij echter simpel met staafdiagrammen. Een kruistabel is al lastiger en statistisch onderzoek wordt door maar veertien procent uitgevoerd. Data worden dus sterk onderbenut. Interviews zijn de volgende bron van onderbouwing van argumenten: 44 procent van de white papers is erop gebaseerd. Casestudies worden minder gebruikt (23 procent) en als ze gebruikt worden, dan zijn ze alleen op interviews gebaseerd. Zelden worden casestudies geconfronteerd met andere informatiebronnen om te checken dat wat de geïnterviewde zegt ook klopt.

Wanneer we kijken naar de meer informele manieren om validiteitsclaims te onderbouwen, zien we dat consultants graag een beroep doen op hun ervaring (44 procent), klantprojecten (veertig procent) of succesvoorbeelden van organisaties waar ze zelf geen adviseur zijn geweest (44 procent). Klanttevredenheid (twaalf procent) of citaten van klanten (zestien procent) zijn dan echter weer vrij zeldzaam. Of die ervaring en klantprojecten dus daadwerkelijk bestaan, blijft daarmee in het luchtledige hangen. Een bijvangst van ons onderzoek is dat adviesbureaus geen consistente kwaliteit leveren. In onze set white papers zaten van enkele bureaus meerdere white papers. Sommige daarvan scoorden heel goed en andere heel slecht. Er is dus

zelfs binnen een en hetzelfde bureau een verscheidenheid van opvattingen te vinden over de vraag of onderbouwing van adviesproducten nu wel of niet op basis van gevalideerde kennis moet plaatsvinden.

Conclusies en aanbevelingen

Natuurlijk zijn white papers geen wetenschappelijke verhandelingen. Het gebruik van wetenschappelijk criteria voor populariserende stukken legt de lat hoog. De precieze percentages en gebruikte methoden zijn dan ook niet zo van belang. Wat van belang is, is dat adviseurs hun concepten onderzoeken op de vraag of zij gedegen zijn. Het ontbreken van welke onderbouwing dan ook is een indicatie dat adviseurs zich hiermee weinig bezighouden. Dit geldt voor de helft van de white papers. In veel gevallen is volkomen onduidelijk waar concepten op gebaseerd zijn, welke logische redenering wordt gevolgd en of het concept werkt of niet. Eenderde van de adviseurs poogt wel aan evidence based consulting te doen. Sommigen gaan daar ver in, anderen doen het wat lossier, maar zij proberen in ieder geval hun kennis te valideren. In white papers moet meer aandacht worden gegeven aan feiten in plaats van meningen. Ook lijkt een strengere kwaliteitscontrole van papers nuttig. Adviseurs kunnen de hierboven genoemde criteria daarbij als checklist gebruiken. Met name zouden consultants zich kritischer moeten opstellen ten aanzien van hun claims. Er zijn geen universele oplossingen voor managementproblemen. Ook zouden ROA en Ooa zich deze resultaten kunnen aantrekken. Hun code stelt immers: 'De leden verrichten hun diensten naar wetenschappelijke maatstaven'.³ Als de white papers een valide indicatie vormen, wordt dit deel van de code niet al te nauw nageleefd. In de scholing van adviseurs zou aandacht kunnen worden besteed aan de vraag wat deze regel in de code inhoudt. ■

Noten

1. Man, A.P. de, and L. de Caluwé, 2010, 'Hoe innoveren adviseurs?', *M&O*, 64, 2, 37-52.
2. Zie bijvoorbeeld: Scandura, T.A., en E.A. Williams, 2000, Research Methodology in Management: Current practices, trends, and implications for future research, *Academy of Management Journal*, 43, 6, 1248-1264.
3. *ROA Paspoort, Gedragscode en reglementen van tuchtrecht*, Raad van Organisatie-Adviesbureaus, p. 10.

Ard-Pieter de Man is hoogleraar Consulting, kennisnetwerken en innovatie aan de Vrije Universiteit Amsterdam en principal consultant bij Atos Consulting. Hij dankt de betrokken studenten aan de Vrije Universiteit en zijn Atos collega's voor hun hulp.