

Kwaliteit in adviesverlening

Kwaliteit. In de ondernemerswereld komt het woord te pas en te onpas voor. Websites en missies puilen ervan uit. Maar in welke mate maken ondernemingen hun belofte ook waar? En belangrijker nog: hoe maak je kwaliteit concreet in adviesverlening, een activiteit die op zich al moeilijk meetbaar is?

Het streven naar kwaliteit vertoont verbazingwekkend veel gelijkenissen met het streven naar geluk. Het is dan ook in het boek "(Om)wegen naar geluk¹" van Piet Nijs dat ik inspiratie vond om geluk te vertalen naar kwaliteitsaspecten in het adviesvak. Een eerste stap naar het operationaliseren van een vaag theoretisch en abstract begrip zoals kwaliteit naar een bevattelijke en bruikbare invulling.

Kwaliteit in adviesverlening bekijk ik vanuit 3 perspectieven (zie fig.1):

- De klant
- De adviseur
- Het proces

Bij de klant ontstaat een bepaalde kwaliteitsverwachting onder invloed van zijn eigen behoefte en waarden én van de marketing, het imago en referenties van de adviseur. De adviseur probeert zijn vaardigheden zó te ontwikkelen dat hij zo accuraat mogelijk inspeelt op de vraag van de klant. Beide partijen hebben een persoonlijke visie op kwaliteit. De effectieve en meetbare kwaliteit is uiteindelijk het gezamenlijke gevoel over de mate waarin aan de wederzijdse verwachtingen werd voldaan.

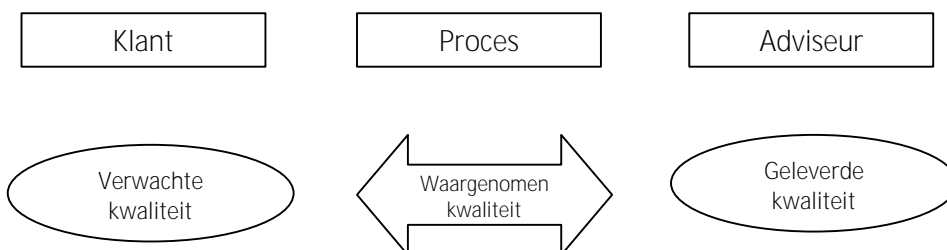


Fig.1

Zowel Grönroos, als Parasuraman cs, drukken in hun (marketing)model voor dienstverlening op het belang van de kwaliteitsperceptie bij de klant, als resultaat van zijn verwachtingen en ervaringen². Deze kwaliteitsperceptie speelt zich mijns inziens af op het terrein tussen de adviseur en de klant. Meer bepaald op het niveau van het proces. Edgar H. Schein zegt dat de **manier waarop** in interactie dingen worden gedaan

tussen personen en groepen even belangrijk of zelfs belangrijker is dan **wát** er wordt gedaan³. Ik sluit me volledig aan bij deze visie. Willen we **helpend** optreden, dan moeten we leren oog te hebben voor dit proces.

Kwaliteit: het zit 'm in de relatie

Kwaliteit wordt neergezet in het procesgedeelte van het adviestraject, in de ware wisselwerking met de klant, de onderlinge relatie. In iedere mens schuilt zowel een specifiek **potentieel** aan kwaliteit als een specifieke **behoefte** aan kwaliteit. In de interactie tussen adviseur en geadviseerde stimuleren beide partijen elkaar om het vereiste kwaliteitsniveau te laten bovendrijven.

Kwaliteitsvolle adviesverlening is net dié specifieke – pure – omgang met een unieke klant, losgekoppeld van winstbejag of andere facetten die de focus van de klant wegtrekken. De adviseur moet het vermogen hebben om zich op de andere persoon te concentreren. Een dergelijke consultant hecht meer waarde aan het handhaven en het beschermen van de relatie zelf dan aan de financiële en andere resultaten van het huidige contract.⁷

Ook het wederzijds vertrouwen illustreert het relationele aspect van kwaliteit. 'Bij vertrouwen is er één persoon die vertrouwt en een ander die wordt vertrouwd. Vertrouwen is voor de cliënt iets anders dan voor de adviseur'.⁷

Kortom: kwaliteit kan alleen bereikt worden wanneer er een balans ontstaat tussen de verwachtingen van de klant enerzijds en de gerichte acties en competenties van de adviseur anderzijds.

Het streven naar kwaliteit is een **middel**, geen doel op zich. Het is een vorm van zelfontplooiing. Je kunt jezelf alleen maar ontwikkelen door de feedback te verwerken. Kwaliteit moet groeien.

Van ontluikend naar diepeworteld

In zijn boek "(Om)wegen naar geluk" citeert Piet Nijs de visie op geluk volgens Erikson (1982):

"Ook Erikson beschouwt geluk in termen van een taak die men door het gehele leven heen op zich dient te nemen. Elke etappe in de levensloop kent haar specifieke ontwikkelingstaak. Elke etappe beschouwt hij ook in termen van een polariteit: hoe beleeft men het zelf? Hoe staat men tegenover de wereld? De ontwikkelingstaak binnen een etappe is het bereiken van een

evenwicht of integratie van beide polen. Een positieve uitkomst van het ontwikkelingswerk in elke etappe is de vorming van een deugd, die in deze etappe dan ook gelukkig maakt.”

Analoog met de menselijke levensloop heeft kwaliteit ook een levenscyclus. Hij hangt in bepaalde mate samen met de groei van de adviesverlener. In een eerste fase gaat de consultant op zoek naar een identiteit. Hij zoekt (zelf)vertrouwen en vecht tegen het wantrouwen dat prospecten mogelijk hebben wegens de jonge leeftijd, het kleine kantoor, het beperkte portfolio, ... Dit vertrouwen groeit. Onder andere door de positieve feedback na de eerste opdrachten, door het binnenhalen van vervolgoopdrachten of omdat klanten naar hem worden doorverwezen.

De consultant werkt in deze fase vaak met vaste partners en freelancers en meestal voor een beperkt aantal klanten. Het vertrouwen dat deze personen in hem stellen, geeft een gevoel van veiligheid. Hij besteedt veel energie aan zelfreflectie.

In een tweede fase werkt de adviseur aan zijn autonomie. Hij durft steeds meer zonder schaamte te handelen. Hij is minder afhankelijk van een handvol vaste klanten. Opdrachten komen nu uit verschillende hoeken, mede omdat hij zelf hiertoe initiatieven neemt. De verscheidenheid aan opdrachten doet zijn ervaring stijgen en bijgevolg ook de kwaliteit van het advieskantoor. De routine waarmee de consultant nu handelt, wekt meer vertrouwen bij de klanten. Hij giet zijn kennis in concepten. De adviesverlener vindt zijn plaats in de maatschappij.

In een volgende fase voelt de adviseur zich op een niveau van bekwaamheid. Na jaren van zware inspanningen vindt hij erkenning in zijn sector en bij collega's. Maar dat heeft ook een schaduwzijde: hij vindt nog moeilijk uitdagingen. Hierdoor kunnen zijn aandacht en energie afzwakken. Bovendien is moeilijk om aan de hoge verwachtingen te blijven voldoen. De consultant legt zijn identiteit opnieuw onder de loep. Dat voert hem naar de volgende fase.

De consultant beslist nu op welk elan hij verder zal gaan. Verder groeien of doorgaan op hetzelfde niveau? Heeft hij eindelijk vrede met zijn keuze en levensharmonie? Dan kan hij zich weer volledig concentreren op zijn dienstverlening. Hij gaat de kwaliteit borgen. Op het einde van zijn carrière kan de adviseur hopelijk tevreden terugblikken op zijn carrière.

In het 'leadership diamond model'⁴ spreekt Peter Koestenbaum ook over 'levels': professional, social, psychological en philosophical.

"As we go down these stages, their leverage to improve leadership effectiveness increases, for depth equals truth, and truth begets results. The deeper we go, the more we reach down to the roots of problems and the more successful we shall be in resolving them. The professional level represents the skill expected on the job – the realm of everyday activities. The social level is that of maturity. It involves the social skills expected in the larger setting of the community. The psychological level is the psychodynamic one. It is the realm of intuition, of a lifetime of experience sedimented in the heart and the mind. It touches the often-unconscious functions of the psyche, with roots in the childhood. The philosophical level, the deepest of all, represents a fundamental structure of being human – an element of the universal human condition."

Het kwaliteitsdenken evolueert van een noodzaak naar een overtuiging, een filosofie.

Een kwestie van behoeftes

De mens streeft pas hogere behoeftes na, als de primaire behoeftes bevredigd zijn. Dat leerde Maslow ons al met zijn behoeftespiramide. Ook de focus van de consultant – en zijn invulling van het begrip kwaliteit – zullen evolueren afhankelijk van zijn behoeftes.

In eerste instantie ligt de focus van de adviseur op zijn financiële behoefte. Logisch. Hij moet nu eenmaal kunnen voorzien in de basisbehoeftes van zichzelf of zijn gezin. Dus selecteert hij zijn klanten in de beginfase minder kritisch. Geleidelijk streeft hij meer naar veiligheid. Hij maakt meer tijd vrij om zijn werk of kantoor te structureren en ordenen. Hij verhoogt zijn vakkennis en beheerst steeds beter de spelregels van het adviseren. Zijn stijgende omzet of hoger uurtarief geven hem meer zekerheid en stabiliteit. Hij kan zich ook een betere bescherming veroorloven in de vorm van diverse verzekeringen. In deze fase wint hij ook aan autonomie: hij verlaat het vertrouwde nest van de grote opdrachtgever.

De behoefte aan liefde vind je terug in de intensere authentieke relaties met klanten. De partijen kennen elkaar een fundamentele en onaantastbare waardigheid toe. Hieruit volgt dan weer de achting en waardering door o.a. collega's en derden. Dit versterkt op zijn beurt het zelfrespect en de achting jegens anderen. Het zelfvertrouwen neemt toe. De gesprekspartners zullen zich pas blootgeven wanneer er voldoende veiligheid en zelfvertrouwen aanwezig zijn. De kwaliteit van de relatie neemt toe.

Ten slotte zal de consultant meer werken aan zijn zelfontplooiing. Vooral in deze fase is er voldoende ruimte en inzicht om te focussen op kwaliteit. Op dit niveau zijn de onderlinge verschillen tussen de adviseurs maximaal.

De kwaliteit in stand houden

Streven naar kwaliteit heeft natuurlijk ook een keerzijde: je moet kunnen *blijven* voldoen aan de verwachtingen. Nochtans staat kwaliteit niet gelijk aan een continu streven naar een ideaal. Het is het behoud van een graad waarin de klant jouw diensten eerder positief dan negatief waardeert. Met andere woorden: voor de adviseur moet de uitdaging realistisch blijven. Is ze te hoog? Dan haakt men af. Is ze te laag? Dan treedt er verveling op en verslapt de aandacht en motivatie.

Beste voorbeeld zijn restaurants met één of meer Michelin-sterren. Ze hebben hard gewerkt om deze ster te verdienen. Nochtans zijn veel chef-koks blij en opgelucht als ze niet langer moeten voldoen aan de bijna ondraaglijk hoge verwachtingen. Het streven naar kwaliteit schiet hier de essentie voorbij: een omgeving aanbieden waarin de klant gezellig tafelt en volop geniet van een heerlijke maaltijd.

Dit voorbeeld illustreert ook dat aan kwaliteit uiterlijke aspecten (context, invloeden) en innerlijke aspecten (vaardigheid, presentatie, competentie,...) verbonden zijn. Het zilveren bestek en de stijlvolle omgeving hebben op zich niets met de kookkunst van de chef te maken. De inkleding beïnvloedt wel de waardering. En dus ook de perceptie van de kwaliteit.

Maar hoe hou je de kwaliteit of de perceptie van de kwaliteit in stand? Zodat je zelf maximaal aan je eigen behoeften als adviseur voldoet? We geven negen 'relatietips'.

Tip 1. Werk er samen aan

In een goede relatie zijn klant en adviseur gelijkwaardig. Niemand neemt de bovenhand, beide partijen geven vorm aan een gelijk deel van de relatie – ieder op zijn eigen unieke wijze. Meer nog: elke partij is voor een stuk verantwoordelijk voor de kwaliteit van de relatie. Zo kan een goede adviseur nooit hoogstaand advieswerk afleveren als de klant niet meewerkt. Anderzijds krijgt een assertieve, welwillende klant onvoldoende advies van een kantoor dat niet de nodige vakkundigheid in huis heeft.

Tip 2: Cijfer jezelf niet weg

De adviseur moet vrijuit kunnen spreken. Zonder druk van buitenaf. Hij moet hard durven zijn wanneer dat nodig is en bevrijd van angsten. Zoals de vrees zijn klant te verliezen of gezichtsverlies te lijden.

Het is ook niet bevorderlijk voor het adviesproces als de adviseur in een specifieke rol geduwd wordt. De consultant moet zelf de rol kunnen opnemen die het meest past bij de situatie. Expert, handlanger, partner/facilitator (zie Schein). Ook de klant heeft zijn rol: opdrachtgever, proceseigenaar (trekker), sponsor, stakeholder, medewerker/ondersteuner, gebruiker.

Tip 3. Wees oprecht

*"Oprecht gedrag tegenover een cliënt betekent dat u verwoordt wat u tijdens het werken met de cliënt ervaart. Dit is de meest effectieve methode om de gewenste overtuigingskracht te bereiken en commitment van de cliënt op te bouwen."*⁵

Wil je dat de klant zich meer bloot geeft? Dan moet je ervoor zorgen dat hij jou vertrouwt. En dat kan alleen wanneer jij je eerst blootgeeft – in alle oprechtheid. Zo ontstaat er harmonie tussen de klantverwachtingen enerzijds en de geleverde adviezen en ondernomen acties anderzijds. De klant schat in zo'n relatie de kwaliteit van de dienstverlening hoog in.

Maar ... Je moet als adviseur ook oprecht zijn tegen jezelf. Anders lijdt de kwaliteit eronder. Logisch. Wanneer je opdrachten of klanten aanvaardt die je niet echt liggen, zal je niet zo vlot de nodige energie vrijmaken om de vereiste kwaliteit te kunnen leveren.

"Cliënt en adviseur hoeven zich geen houding te geven. Ze zijn wie ze zijn (hoe onvolmaakt dan ook) en ze staan niet toe dat hun conflicten of tekortkomingen hun wederzijds vertrouwen aantasten", aldus Maister in 'De vertrouwde adviseur'.⁷

Tip 4. Beschouw je relatie niet als vanzelfsprekend

Kwaliteit groeit met de tijd en met je ervaring. In het verleden heb je gebouwd aan het imago dat je vandaag bezit. Uit dat verleden kan je leren. Evenals uit het verleden en de ervaring van anderen. Bovendien werk je op elk moment aan je toekomstige reputatie. Kwaliteit is dus een kwestie van terugkijken, vooruitkijken en daar vervolgens je handelingen van vandaag op afstemmen.

Kwaliteit zou bovendien een constante moeten zijn. Niet enkel een piekmoment maar een continue *conditio sine qua non*. Eén ontevreden klant vernietigt jouw zorgvuldig opgebouwde reputatie bij 10 potentieel tevreden klanten. Onvrede schuilt soms in een kleine hoek. Het feit dat jouw klant steeds diensten heeft ontvangen van de hoogste kwaliteit, maakt hem niet immuun voor slechte kwaliteit.

Tip 5. Temporiseer

Zowel Schein als Maister beklemtonen het cruciale belang van timing. Het is een kwestie van gas geven en inhouden.

In een adviestraject kan de kwaliteit met momenten hoger of lager ingeschat worden. Kwaliteit is nu eenmaal een broos evenwicht tussen adviseur en klant. Gevolg: beide partijen stellen hun aspiraties bij of leveren extra inspanningen om ze te realiseren. Peter Block benoemt dit in feilloos adviseren: "in elke fase doen wat gedaan moet worden."

Tip 6. Praat erover

Kwaliteit in de adviesverlening is vooral een kwestie van perceptie, een subjectief gevoel. Maar kan soms toch in rationele maatstaven uitgedrukt worden (vb. behalen van doelstellingen). Dit moet vooral in de evaluatiefase van het adviesproces. Vaak is dit een moeilijke evenwichtsoefening tussen wens en werkelijkheid. De consultant kan niet altijd over de gewenste budgetten of mensen beschikken om zijn doel te bereiken. De klant daarentegen kan ook niet verwachten dat de consultant een ingewikkeld probleem in een handomdraai oplost.

Tip 7. Ga ervoor

Door het nastreven van kwaliteit kan de adviseur zich met hart en ziel aan zijn doelstellingen wijden. Hij is 100% *dedicated to his cause*. *Waarvoor* hij zich inzet, wordt eigenlijk bijkomstig.

Tip 8. Geef. Geef. Geef.

Echte kwaliteit is zoals de liefde: om te ontvangen moet je eerst geven. Dus geef je. In alle vrijheid, zonder dat men je ertoe dwingt. Meer nog: je geeft eigenlijk niet om er iets voor in de plaats te krijgen, je geeft omdat je dat wilt. Dat is voor de klant dan ook de hoogste ervaring van kwaliteit. Een kwaliteit die je duidelijk merkt in de zorg die de adviseur voor zijn klant draagt, in zijn *helpende opstelling*, de manier waarop hij verantwoordelijkheid neemt en kennis uitwisselt. (cfr Schein).

Tip 9. Hou van jezelf

Om liefde te kunnen geven moet je eerst beschikken over zelfrespect. Voor een klantenrelatie van hoge kwaliteit is zelfwaardering een basisvoorwaarde. Deze goede relatie heeft dan weer een positief effect op het zelfbeeld van de adviseur. Streven naar kwaliteitsvolle dienstverlening ondersteunt en houdt zelfwaardering in stand. Adviseurs zonder zelfrespect zijn onzeker, angstig en reageren dan ook angstig-achterdochtig of zelfs vijandig op anderen.

Doen wat gedaan moet worden

Het is net dat 'tikkeltje' meer dat wordt doorverteld aan prospecten. Kwaliteit is de kiem van de mond-tot-mondreclame, de krachtigste vorm van reclame. Ook intern, naar jezelf en medewerkers toe, werkt kwaliteit aanstekelijk.

Kwaliteit moet daarom 'geoperationaliseerd' worden. M.a.w. niet alleen naar de klant toe maar ook naar jezelf moet 'in elke fase gedaan worden wat gedaan moet worden'⁵.

Kwaliteit is het vermijden of overwinnen van moeilijkheden door weloverwogen stappen.

Kwaliteit kan gemanaged worden. De adviseur moet dus *leren* en *kunnen* kiezen.

Hiervoor moet hij alle mogelijkheden en talenten verinnerlijken en integreren. Welke aspecten hierbij van belang zijn en hoe ze gemanaged kunnen worden maakt deel uit van mijn zoektocht om kwaliteit in dienstverlening verder te concretiseren.

Mijn visie op kwaliteit baseert zich niet op wetenschappelijke onderzoeken. Ik probeer daarentegen eigen ervaringen maar ook filosofieën, modellen en theorieën van andere auteurs met elkaar te verbinden en toe te passen op het aspect kwaliteit. Suggesties en reacties zijn bij deze dan ook van harte welkom op info@benpeeters.be.

¹ Nijs Piet, (Om)wegen naar geluk, Iannoo, 1998

² Peters J.H. en van Dam Pieter, Dienen en verdienen, Van Gorcum, 2001

³ Schein Edgar H., Procesadviesing, Academic service, uitgeverij nieuwezijds, 2005

⁴ Koestenbaum Peter, Leadership, the inner side of greatness, Jossey-Bass, 2002

⁵ Block Peter, Feilloos adviseren, Academic service, 2001

⁶ Auée Ed, De jacht op de klant, postdoctorale Opleiding management Consultancy, Vrije universiteit Amsterdam

⁷ Maister D.H., Green C.H., Galford R.M., De vertrouwde adviseur, Academic service, 2001

⁸ Maister D.H., een echte professional, Academic service, 1998