

Marc Baaij:

'Als de consultancymethode ooit de moeite waarde was, dan is het nu wel.'

Angst is misschien een te groot woord, maar de voorzichtigheid die Marc Baaij aan de dag legt in het voorwoord van zijn boek *De consultancymethode*. Van probleem tot oplossing, is toch wel opvallend. 'Ik heb dit boek helemaal zelfstandig en op persoonlijke titel geschreven', benadrukt hij meer dan eens. Weliswaar hebben diverse topconsultants feedback gegeven op eerdere concepten ervan – eveneens op persoonlijke titel – maar de grote bureaus hebben geen enkele bemoeienis gehad bij de totstandkoming ervan.

'De consultancymethode is uitsluitend gebaseerd op openbare bronnen,' stelt de Marc Baaij. Je kunt dat als wetenschappelijke zorgvuldigheid beschouwen, maar het lijkt bijna eng. Probeert Baaij zich niet in al op voorhand te dekken tegen mogelijke aanvallen vanuit professionele kringen? Die vraag is dus meteen aan het begin van ons gesprek als eerste voorgelegd.

'Ach,' zegt Baaij, 'ik vind 'indekken' zo'n naar woord. Maar als je het vanuit het standpunt van de grote internationale bureaus bekijkt, ligt het publiceren van *De consultancymethode* inderdaad gevoelig. Het beschrijft een methodologie die zij als hun handelsmerk beschouwen en daarover publiceert je blijkbaar niet. Ze hebben dat zelf in ieder geval tot nu toe niet gedaan. Ondanks dat de consultancymethode niet bestaat en alle topmanagementconsultancy's hun eigen accenten leggen, zien ze dit toch zo'n beetje als hun intellectuele eigendom; het geheim van de smid, zou je kunnen zeggen.' Over de consultancymethode is tot nu toe alleen geschreven door mensen die de bureauwereld vaarwel hadden gezegd. Zoals oud-McKinsey medewerkster Barbara Minto, wier boek *The Minto Pyramid Principle. Logic in Writing, Thinking and Problem Solving* een van zijn belangrijkste inspiratiebronnen was. Maar ook Minto weidt aan het onderwerp probleemoplossing slechts één hoofdstuk; haar piramideprincipe is vooral bekend geworden als een methode voor effectief schrijven. 'Ik wil met mijn boek laten zien dat het piramideprincipe ook een belangrijke bijdrage kan leveren aan het oplossen van complexe vraagstukken. Tegelijkertijd wilde ik de methode voor een breder publiek toegankelijk maken. Daartoe heb ik voor een 'methodische' opzet gekozen – de lezer wordt stap voor stap van probleem naar oplossing geleid – en veelvuldig gebruik gemaakt van praktijkvoorbeelden en cartoons als visualisatie.' Een aardige bijkomstigheid is dat Baaij de cartoons zelf tekende.

'Er zal altijd sprake zijn van onzekerheid over de feitelijke effectiviteit van de gekozen oplossing.'



Marc Baaij: 'In het voortraject is het belangrijk dat het probleem duidelijk gedefinieerd wordt en dat je over goede hypothesen beschikt.'

Hypothesen

De consultancymethode is een op feiten gebaseerde methode die ook geschikt is om vraagstukken met een grote mate van onzekerheid op te lossen. Problemen, die het bedrijfsresultaat kunnen verlagen, of kansen, die juist het tegendeel kunnen bewerkstelligen. Baaij noemt dat resultaatkloven die overbrugd moeten worden. Toch is het niet zozeer het gebruik van data, maar het gebruik van hypothesen dat de waarde van de kloof bepaalt. Er zal immers altijd sprake zijn van onzekerheid over de feitelijke effectiviteit van de gekozen oplossing. De consultancymethode begint met het identificeren van de kloof tussen de huidige en de gewenste situatie. Vervolgens worden mogelijke oorzaken van die kloof en mogelijke oplossingen voor het overbruggen ervan bedacht; daaruit worden de hypothesen geselecteerd.

Per hypothese wordt bepaald wat de bijbehorende vooronderstellingen zijn en die worden getoetst door relevante data te verzamelen en te analyseren.

Het voordeel van de consultancymethode is dat de voorwaarden die ten grondslag liggen aan mogelijke oorzaken van en oplossingen voor problemen, geëxpliciteerd moeten worden, waardoor je voorkomt dat besluiten louter op basis van onderbuikgevoelens worden genomen.

Baaij maakte voor het eerst kennis met de methode aan het eind van de negentiger jaren van de vorige eeuw. Hij werkte destijds als strategisch consultant en researchmanager voor de Boston Consulting Group en voerde vanuit de BCG-villa in Baarn diverse opdrachten uit voor multinationals in Nederland en Europa. 'Ik had die stap heel bewust genomen. Ik

vind namelijk zowel de wetenschap als de praktijk erg leuk en ik vind dat wetenschappelijke inzichten regelmatig getoetst moeten worden aan de praktijk. Daarvoor bood deze baan de mogelijkheden. Maar uiteindelijk bleek de lokroep van de wetenschap toch weer sterker.' Inmiddels is hij weer al bijna tien jaar als associate professor of strategy verbonden aan de Rotterdam School of Management, waar hij zich naast onderzoek en management bezighoudt met doceren over analytische methoden voor probleemoplossing. 'Begin 2002 kreeg ik de kans een cursus over de consultancymethode te ontwikkelen. Het zou weliswaar 'slechts' om een keuzevak gaan, maar ik slaag er sindsdien toch steeds weer in twee keer per jaar volle zalen te trekken. De methode voorziet dus kennelijk in een behoefte.'

Hij vertelt enthousiast over het werken met studenten: masterstudenten bedrijfskunde en managers die al in de praktijk werkzaam zijn. 'Ze moeten zelf opdrachten zoeken en daarop laten we vervolgens de consultancymethode los. Of topconsultants van een van de grote bureaus komen een casus presenteren. Zetten we daar onze tanden in. Iedere casus is anders en dat maakt iedere nieuwe opdracht weer even interessant. Vervelen doet dit werk dus nooit.' Ik vraag hem hoe die bereidwilligheid van de consultancybureaus zich verhoudt tot de krampachtigheid waarmee zij hun 'intellectuele eigendom' beschermen. 'Je moet het als een win-win situatie zien. Voor hen is iedere student een consultant in spé. Zo'n presentatie heeft dus altijd een wervend karakter - kijk eens, zo boeiend is het werken bij ons - en tegelijkertijd zijn ze aan het selecteren: hoe gestructureerd denkt een student? Is hij de moeite van een *traineeship* waard? En wij krijgen iedere keer een prachtige praktijkcasus aangereikt.'

'Niet iedere manager heeft belang bij volledige openheid van zaken.'

Mislukt

Ik wil nog even terug naar de populariteit van de consultancymethode. Baaij noemt haar in het voorwoord van zijn boek 'bewezen succesvol', maar heeft de methode niet te lijden onder al die pogingen tot organisatieverandering die mislukken? Of het nu werkelijk om zeventig procent gaat of niet; het zijn er in ieder geval ontzettend veel. Stel je gaat op zoek naar mogelijkheden om je bedrijfskosten te verlagen en via de consultancymethode worden hiertoe enkele uitstekende mogelijkheden geïdentificeerd. Desondanks komt er uiteindelijk van de beoogde kostenverlaging niets terecht. Dat is toch geen ondenkbaar scenario. In theorie zou er dan een eerlijke analyse gemaakt moeten worden van wat er fout is gegaan, maar in het politieke spel dat in veel *boardrooms* gespeeld wordt, gaan ze meteen op zoek naar Barbertye, want die moet hangen. En heet Barbertye dan niet ook bij gelegenheid 'de consultancymethode'? Baaij reageert voorzichtig: 'Ik ken de cijfers, maar die zeventig procent slaat niet terug op de consultancymethode. Dat gaat enkel over het ontwikkelen van oplossingen, niet over de implementatie ervan. In het voortraject is het belangrijk dat het probleem duidelijk gedefinieerd wordt en dat je over goede hypothesen beschikt. Is dat goed geregeld, dan kan er eigenlijk weinig meer fout gaan. Op de methode valt namelijk weinig af te dingen. Het hele proces is goed verantwoord, mits je

over voldoende en kloppende data beschikt. Helaas wil dat nog weleens een probleem zijn, want niet iedere manager heeft belang bij volledige openheid van zaken, zeker als er in de organisatie van een afrekencultuur sprake is. De menselijke factor blijft onvoorspelbaar.'

Communicatie

Baaij sluit ieder hoofdstuk van zijn boek af met een korte paragraaf over communicatie. En met 'kort' bedoel ik ook kort; veel meer dan een tiental regels omvatten ze vaak niet, terwijl de consultancymethode me toch bij uitstek een interactief proces lijkt. 'Dat ben ik helemaal met je eens. De consultancymethode ontleent haar waarde vooral aan het werken met hypothesen, maar het moeten wel goede hypothesen zijn en daarvoor is het belangrijk de juiste mensen bij dat proces te betrekken. In mijn boek adviseer ik dan ook regelmatig uiteenlopende deskundigen te raadplegen. Daaronder versta ik ook de medewerkers van een bedrijf of organisatie; die zijn immers vaak deskundiger dan welke buitenstaander ook.' Hij legt uit dat de communicatie met belanghebbenden drie functies vervult: ze zorgt voor de noodzakelijke inzichten die het mogelijk maken het probleem te definiëren en hypothesen te ontwikkelen en toetsen, ze zorgt voor een klankbord en controle en ze zorgt ervoor dat alle betrokkenen voldoende vertrouwen in het proces hebben. 'Krijg je dat niet voor elkaar, dan is de kans groot dat er tijdens de implementatie problemen ontstaan en dat er van het beoogde resultaat weinig of niets terechtkomt.' Met de kans dat Barbertye toch nog hangt? 'Dat is inderdaad niet uitgesloten.'

Is het eigenlijk niet vreemd, vraag ik ten slotte: een boek over een methode die al ruim vijftig jaar oud is en sindsdien geen noemenswaardige veranderingen heeft ondergaan? En dan ook nog eens dit interview? Is al die aandacht wel de moeite waard? 'De methode is weliswaar oud, maar ze heeft nog steeds niets aan waarde verloren,' repliceert Baaij. 'Bovendien heeft ze in ze het managementonderwijs en de vakliteratuur tot nu toe veel te weinig aandacht gekregen. Alleen dat al maakt dit boek de moeite waard. Ik denk zelfs dat de methode nu waardevoller is dan ooit. Managers hebben tegenwoordig een haast oneindige hoeveelheid data tot hun beschikking, veel meer dan ze kunnen analyseren in de hun beschikbare tijd. De bottleneck bij het oplossen van problemen verschuift hierdoor van de analyse naar de voorliggende vraag: wat moeten we eigenlijk analyseren? Een heldere probleemdefinitie en het gebruik van hypothesen helpen om te focussen op de relevante analyses en data. Door te toetsen kom je tot logisch onderbouwde oplossingen, waarmee je stakeholders kunt overtuigen. Als de consultancymethode het ooit verdiende in de schijnwerpers gezet te worden, dan is het dus juist nu.'

Tekst Bert Peene

Fotografie Mirjam van der Linden

DE CONSULTANCIEMETHODE

Marc Baaij



Gebonden, 194 blz., 1e druk, 2011, Nederlandstalig, Academic Service 9789052618579

€ 29,95

Michel Hoetmer

Miskend



Managers zijn minder geliefd dan ze zelf denken. Uit onderzoek blijkt telkens weer dat managers veel optimistischer over hun eigen kwaliteiten zijn dan hun ondergeschikten. Het is overigens

normaal. Wij mensen hebben over het algemeen een iets te rooskleurig zelfbeeld. Uw medewerkers denken uiteraard radicaal anders over uw capaciteiten. Een deel vindt u maar 'zo zo' en ongeveer eenderde vindt u volkomen incompetent. Diezelfde types verbeelden zich dat zij uw werk veel beter zouden kunnen doen. Dat is goed nieuws. Hebben ze iets om naar te streven. Ambitie zet aan tot harder werken. Bovendien blijkt dat mensen die zichzelf objectief beoordelen en dus niet naast hun schoenen lopen, vaak depressief zijn. Depressiviteit verpest de werksfeer en leidt tot onderpresteren.

Is de kloof die er gaapt tussen u en uw medewerkers iets waarover u zich zorgen moet maken? Ik denk van niet. In tegenstelling tot wat beweerd wordt door buiten de werkelijkheid staande *positivo's* heeft klagen namelijk tal uitermate nuttige functies. Uw klagende medewerkers bevestigen bijvoorbeeld dat u meer macht heeft dan zij. En zo hoort het toch ook? Vergeet alsjeblieft die achterhaalde ideeën uit de jaren zestig. Democratie is een onding, uitgevonden door mensen zonder macht. Als iedereen zich er mee gaat bemoeien komt er niets meer van de grond. Uw leiderschap zou verschrompelen als een druif in de zon. Klagen smeedt bovendien een band tussen de klagers onderling. Ze voelen zich verbonden met elkaar. Het is een beetje 'wij tegen u'. Een hecht teamverband is toch precies wat u wilt bereiken? Klagen stimuleert vooruitgang. U brainpickt de klagende medewerker. Zonder enige inspanning of creativiteit van uw kant, brengt hij u op goede ideeën. U geeft hem een aai over z'n bol en vertelt naar boven wat voor een moois u nu weer hebt bedacht. Klagen is een menselijke manier van stoom afblazen. Je ongenoegen ventileren is prima. Het lucht op. Stel dat ze het niet meer doen, dan is uw toko binnen de kortste keren een kruitvat vol frustraties.

Dus zorg er vooral voor dat uw medewerkers iets te klagen hebben. Anti-klagen is een uitvinding van geitenwollensokkenpositivo's. Die hebben al voldoende schade aangericht met hun gezagsondermijnende hersenspinsels. U moet er toch niet aan denken dat uw medewerkers allemaal hartstikke tevreden zijn? Wedden dat er dan helemaal niets meer van de grond komt? Uit onderzoek blijkt bijvoorbeeld dat medewerkers écht niet beter gaan presteren wanneer ze het bijzonder naar hun zin hebben. 'Gemiddeld naar hun zin' is goed genoeg. Weet u, het zou fnuikend zijn voor uw gezag wanneer medewerkers allemaal spreekwoordelijk met u weglopen. Dan bent u een allemansvriend. Allemansvrienden hebben geen gezag. Mensen kijken zelfs een beetje op ze neer. Mijn advies is helder: voorzie uzelf van een vet salaris, als het even kan een schaamteloos hoge bonus en niet te vergeten een dikke auto van de zaak. Daarover hoort u andere managers toch nooit klagen? Verdeel en heers. Er kan er tenslotte maar een de baas zijn. En dat bent u!

Michel Hoetmer is auteur en verkooptrainer. Hij is directeur van Salesquest.