

McKinsey zelf doorgelicht

Handelaar in bedrijfsgevoelige informatie

McKinsey & Company presenteert zich als de nummer één van de adviesbureaus. Brilljante adviseurs, ijzersterke adviezen, ultiem betrouwbaar. Hoe gaat het bedrijf te werk, hoe gaat het om met gevoelige informatie? Over Chinese muren, alumninetwerken, loyaliteit en de blootstest.

**DOOR REINIER BIJMAN, MARIANNE LAMERS,
ROOS MENKHORST EN TAMAR DE WAAL**

VANUIT EEN *data room* op de luchthaven werkten dit jaar vijftien adviseurs maandenlang aan de oplossing van een conflict tussen Schiphol en KLM. 'De afspraak was: de luchthaven kon niet naar onze cijfers kijken en andersom', zegt Peter Hartman, president-directeur van KLM. 'Want anders krijg je een heleboel ellende. Maar die consultants konden in hun geheime data room overal bij.'

Het onderzoek diende volgens algemeen directeur van Schiphol Jos Nijhuis vooral als relatietherapie voor de twee partijen. Wel een verschrikkelijk dure therapie, geven beide CEO's toe. Over de precieze prijs willen ze geen uitspraken doen, wel is zeker dat het in de miljoenen loopt. Om de onafhankelijkheid te waarborgen was de voorwaarde dat ieder zijn eigen 'huisconsultant' kon inhuren. Schiphol vroeg McKinsey & Company, KLM wilde de Boston Consulting Group (BCG). De twee concurrerende topadviesbureaus vormden vervolgens één onderzoeksteam, een uniek gegeven. Voor het onderzoek vroegen de adviseurs van de twee bureaus hun opdrachtgevers – en tientallen andere luchtvaartmaatschappijen – om informatie, ook gevoelige informatie. Alle geïnterviewden, meer dan tachtig, moesten een geheimhoudingscontract tekenen. Er zat dus heel wat vertrouwelijke informatie in de data room.

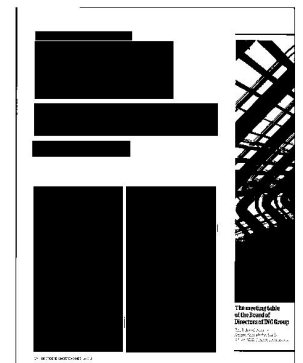
Grote internationale spelers als Schiphol en KLM die al hun gevoelige informatie inleveren om voor miljoenen een conflict op te lossen, dat klinkt als een bijzondere situatie. Maar het inhuren van adviesbureaus is voor veel bedrijven en overheidsinstanties bij belangrijke beslissingen de normaalste zaak van de wereld. De consultants van bureaus als BCG en McKinsey zitten aan tafel in talloze raden van bestuur; ze zijn erbij als wordt besloten tot een overname, een fusie, reorganisatie of het ontslag van de CEO. De informatie die ze verzamelen bij hun opdrachten slaan ze op in databases, die tussen alle vestigingen van het bureau wereldwijd gedeeld worden. Dit vormt de basis voor de adviezen van het bureau – en daarmee voor zijn inkomsten.

Maar wat gebeurt er eigenlijk met al deze infor-

matie? Wie controleert de adviseur? Deze vragen deden ons ertoe besluiten onze pijlen te richten op topadviesbureau McKinsey & Company. De negenduizend consultants van dit prestigieuze bureau adviseren wereldwijd de top van het grote internationale bedrijfsleven en de overheden van talloze landen. Lange tijd gold McKinsey als de onbetwiste nummer één van de adviesbureaus, inmiddels is er behoorlijk wat concurrentie gekomen. Toch staan net afgestudeerden nog steeds in de rij voor een plek bij McKinsey. Het internationale bureau staat bekend om de strenge selectieprocedure: alleen de besten zijn goed genoeg. In hun marketing leggen zij consequent de nadruk op hun superieure adviseurs en de waarde van vertrouwelijkheid. Hun boodschap is daarbij altijd: met uw bedrijfsgeheimen bent u bij ons aan het goede adres.

Volgens de (ex-)betrokkenen die we spraken staat of valt het hele systeem van informatie-uitwisseling met zelfdiscipline. De consultants weten zelf tot waar ze kunnen gaan, die grenzen moeten ze zichzelf opleggen. Maar is dat genoeg? Met dit soort vragen hielden we ons de afgelopen maanden bezig.

Vanzelfsprekend benaderden we voor ons onderzoek de firma McKinsey & Company in Amsterdam. Na lang wachten volgde een kort telefoongesprek met Wiebe Draijer, de *managing director* van de Benelux. Hij wilde niet meewerken: 'Dit is een gesprek over een gesprek dat niet heeft



plaatsgevonden', zo besloot hij.

Gehaaide mannen

Terug in de directiekamer van KLM. President-directeur Peter Hartman vertelt over de rumoerige tijd van het conflict. 'Er was een complete vertrouwenscrisis, *let's face it!*'

Die crisis begon in de zomer van 2010 op het moment dat Schiphol bekendmaakte dat het per april van dit jaar de overstaptarieven wilde verhogen. Tegelijk wilde Schiphol de opstaptarieven verlagen, dit om goedkope vliegmaatschappijen als easyJet meer kansen te geven. Volgens Hartman impliceerde Schiphol daarmee dat een vlucht naar Malaga, waar al verschillende maatschappijen op vliegen, even belangrijk is voor de Nederlandse economie als een vlucht naar een stad in China: 'Hoe kun je dat vluchten? De BV Nederland zou in gevaar komen als we geen vluchten meer aanbieden die vooral interessant zijn voor mensen uit het bedrijfsleven, die alleen moeten overstappen op Schiphol.' Volgens de directeur van Schiphol waren de zorgen van KLM sterk overtrokken. CEO Jos Nijhuis: 'We beseften dat het verhogen van de overstaptarieven en het verlagen van de opstaptarieven ingrijpende plannen waren, maar we konden ze rationeel onderbouwen. We geloofden erin.'

Tijdens het jaarlijkse Schiphol-diner in het Okura-hotel deed Hartman zijn bezwaren uitvoerig uit de doeken. De spanningen liepen hoog op. Dat was het moment dat ook andere partijen zich zorgen begonnen te maken. *Hartman*: 'De gemeente schrok zich natuurlijk een hoedje. Onze samenwerking is heel belangrijk voor Amsterdam.' Nijhuis zag net als Hartman de ernst van de situatie in: 'KLM is als grootste klant van Schiphol verantwoordelijk voor zeventig procent van de inkomsten. Als je daarmee ruzie gaat maken, weet je: je moet er weer uit zien te komen.' Onder grote druk startte in november 2010 daarom het onderzoek van de adviesbureaus BCG en McKinsey & Company. Zij moesten uitzoeken of de gevolgen van de plannen van Schiphol werkelijk zo desastreus zouden zijn als KLM deed voorkomen. Na vijf maanden was de uitkomst dat de overstaptarieven niet verhoogd zouden worden, ze werden zelfs met een paar cent verlaagd. Uiteindelijk waren er te veel tegenwerpingen van KLM, geeft de Schiphol-directeur toe: 'We moesten er vooral voor zorgen dat we weer *on speaking terms* kwamen.'

Het is duidelijk dat het inschakelen van de adviesbureaus bij het conflict meerdere doelen diende. 'Een externe partij is altijd goed om de emotie uit een conflict te blazen', vertelt Hartman. Maar dat was niet het enige. *Nijhuis*: 'Het slimme was dat beide partijen bedrijfsgevoelige informatie konden overhandigen aan de consultants in die *black box*, zonder dat de tegenpartij het kon inzien. Via de consultants kon deze informatie zo toch een rol spelen bij het oplossen van het conflict.' Maar het voornaamste doel was natuurlijk om het huwelijk

tussen Schiphol en KLM te redden. Zo merken beide CEO's laconiek op dat de conclusies die voortkwamen uit het maandenlange onderzoek van de peperdure adviesbureaus bij hen al voor tachtig tot negentig procent bekend waren. *Nijhuis*: 'Maar de relatie is nu weer goed, dus ik ben ervan overtuigd dat we de kosten aan de consultants er al meermalen uit hebben.'

'Toch was het vooral echt een rotperiode', zegt Hartman: 'Je bent verschrikkelijk veel tijd kwijt die je het liefst anders zou besteden.' Die tijd zat 'm vooral in het op de vingers tikken van de Schiphol-consultants van McKinsey & Company: 'We hebben ontzettend veel energie moeten steken in het nuanceren van de beelden en feiten waar McKinsey mee kwam.' Dat nuanceren gebeurde tijdens de wekelijkse vergaderingen. *Hartman*: 'Die McKinsey-jongens wekten de indruk dat ze ons wel even kwamen uitleggen hoe het zat. Hoepel dan alsjeblieft op. Als je jezelf die arrogantie aanmeet, ben je hier aan het verkeerde adres.'

Superieure breinen

Twee concurrerende consultancyteams die elkaar de tent uit vechten voor dezelfde opdracht is niet iets wat vaak voorkomt. Maar het beeld van de McKinsey-consultant die met veel bravoure de hoogste baas komt vertellen hoe het zit, is er wel een dat in de literatuur en de gesprekken met betrokkenen iedere keer naar voren komt. Zo zei oud-McKinseyaan en topzakenman Jan Michiel Hessels in een interview: 'Ik schrijf en denk nog steeds zoals ik toen geleerd heb. De *business school* en McKinsey gaven je een gezonde dot zelfvertrouwen mee. Je moet het met een beetje poeha doen, dat brachten ze je wel bij.'

Of zoals Marvin Bower – de man die McKinsey groot maakte – in zijn boek *Perspective on McKinsey* (1979) stelt: 'We need superior people with superior minds.' Bower was van 1950 tot 1967 managing director van McKinsey en bleef tot zijn dood in 2003 aan de firma verbonden. Nog steeds krijgen alle nieuwe McKinseyanen de door hem geschreven 'bijbel' in handen gedrukt. In het boek wordt benadrukt dat het verboden is het te overhandigen aan niet-McKinsey-personeel. Toch wisten wij het boek via Amazon vrij gemakkelijk te pakken te krijgen – weliswaar voor maar liefst 130 pond; geheimzinnigheid is kennelijk lucratief.

De geschiedenis van het bureau en zijn uitgangspunten worden in het boek stap voor stap uiteengezet. Bescheidenheid is de *founding father* van de consultancy daarbij vreemd: 'We are dedicated to a difficult task, but one that the world needs to have done and that we find exciting to carry out', zo schrijft hij.

Om zijn 'superieure breinen' te vinden heeft de firma McKinsey *recruiters*. In Amerika richt het strategiebureau zich daarbij vooral op business schools zoals die van Harvard, en in Europa is de MBA van de Franse business school Insead een bekende spotlocatie. Op de campus van deze scholen lopen McKinseyanen rond om de studenten uit te nodigen voor gesprekken, in-

tiatieven en diners. De net afgestudeerden solliciteren allemaal bij McKinsey, maar ook bij de concurrenten Boston Consulting Group, Booz & Company en Bain & Company. In Nederland werkt de rekrutering iets anders. Hier worden toptalenten vooral op de universiteiten gescout, dit gebeurt vaak al in het tweede of derde jaar van de studie.

De Nederlandse tak van het bureau organiseert bijvoorbeeld eens per maand in haar Amsterdamse kantoor aan de Amstel een Meet McKinsey Lunch, een kennismaking met het bedrijf, als opstapje naar een mogelijke sollicitatie. Belangstellenden moeten eerst hun cv's en cijferlijsten van zowel middelbare school als universiteit naar het adviesbureau opsturen. Maar waar wordt precies op gelet bij het selectieproces? Volgens de bijbel van Bower moet een succesvolle consultant over bepaalde 'basiseigenschappen' beschikken: hij moet een gebalanceerd persoon zijn, met een aantrekkelijk uiterlijk, een sterke persoonlijkheid en een superieur intellect. Oud-politicus Wouter Bos, nu partner bij adviesbureau KPMG, voldeed toen hij solliciteerde bij de firma niet aan dit plaatje. Hij zegt hierover: 'Ik werd afgewezen omdat men zich afvroeg of ik wel bij de cultuur paste, en of men met mij wel over de vloer van een directie kon komen.' Als ondersteunend argument noemde de firma het ontbreken van een pak bij de toekomstige politicus: 'Het meest hilarisch is nog dat ik zelf in de veronderstelling was dat ik wel een pak droeg. Ik droeg toch echt een combinatie van een jasje en een dasje.'

Uiterlijk speelt een rol, zeker, maar waar het vooral om draait is het analytisch vermogen. Zo zegt oud-McKinseyaan Bart Noordam, nu hoofd van de faculteit bètawetenschappen aan de Universiteit van Amsterdam: 'Ik had geen economische achtergrond, maar dat maakte niet uit. Ze keken vooral: hoe snel kun je leren? Ik leerde door de case studies tijdens de procedure en vooral in de periode daarna op een andere manier naar de maatschappij te kijken.'

Eenmaal aangenomen bij de firma start de 'McKinsey-inburgering': de mensen zijn de 'core asset', zoals een oud-McKinseyaan het noemt, van het bedrijf. Het gaat om het *human capital*, ook een term die vaak terugkomt. De firma laat dan ook niet na om bij de net aangenomen consultants te benadrukken hoe bijzonder het is dat ze werkzaam zijn voor *the firm*. Zo kreeg Michael Blok, nu consultant bij een ander bedrijf, nadat hij werd aangenomen in 1996 twee nachten in het pretpark Disneyland cadeau: 'Je mocht met je partner in een prachtige suite slapen. Ze hadden zelfs een avond het hele park afgehuurd.' Tegenwoordig, zo valt op te maken uit de verhalen, gaat het er minder uitbundig aan toe en moet men het doen met chique diners en workshops in het buitenland.

Vlak voor de consultant aan zijn eerste opdracht begint start het introductieprogramma. Dit duurt twee weken en vindt bijvoorbeeld plaats in New York, Parijs of Londen. Tijdens deze cursus leren de kersverse consultants eerst

over de waarden (*values*) van McKinsey. Het zijn de spelregels waar een consultant zich aan moet houden om een professional te zijn. Voorbeelden van zo'n waarde zijn: ga integer om met vertrouwelijke informatie, en: bewaar een onafhankelijk perspectief. Bower trekt in zijn boek *Perspective* een directe lijn naar religie. 'De waarden van McKinsey dienen als richtlijnen van het geweten van de individu', stelt hij. En net als bij religies moeten met behulp van sacrale boeken, preken en gebeden de waarden van 'het geloof' eendeloos worden herhaald, dit om te voorkomen dat ze er uiteindelijk niet meer toe doen.

De McKinsey-alumni vertellen ons dat de waarden inderdaad nog vaak worden besproken om erosie te voorkomen, bijvoorbeeld tijdens de jaarlijkse Values Day. Ex-consultant Mark Vernooij: 'Door ze steeds te bespreken, ga je ze écht belangrijk vinden. Net zoals dat je het belangrijk vindt wat je eet en dat je liefhebt.'

De strategie van de 'McKinsey-kerk' om fraude te voorkomen is de individuele zelfcontrole van de consultants. Deze zou automatisch voortvloeien uit de waarden die het bedrijf zijn werknemers voorhoudt: zo kan worden voorkomen dat consultants uit eigen belang handelen of hun mond voorbij praten.

Tijdens de introductie komen daarnaast vooral de fijne kneepjes van het consultancyvak voorbij. De nieuwe consultants leren over de hypothesegedreven werkwijze, het opstellen van powerpointpresentaties en het gebruiken van Excel, de argumentatiepiramide van Barbara Minto en het interviewen van cliënten. Oud-McKinseyaan Jan Karel Mak, nu directeur van het ingenieursadviesbureau Deerns: 'Je wordt vanaf dag één gedruild in een bepaalde manier van doen en van communiceren: hoe je problemen aanpakt, wat je wel en niet doet. Iedereen kent daardoor dezelfde spelregels, afkortingen en hetzelfde jargon.' Vernooij: 'Ik heb letterlijk meegemaakt dat ik een *team room* in Hongkong binnenstapte met twee teamgenoten en drie partners, en het gewoon was alsof ik het kantoor in Amsterdam binnenkwam! Iedereen gebruikt dezelfde *lingo* en *tools*.'

In recordtempo ontwikkelen de jonge adviseurs een sterk gevoel van broederschap. Dit komt ook door de ontzettend hoge werkdruk. Werkweken van zestig, zeventig uur zijn eerder regel dan uitzondering. Zo vertelt een oud-werknemer die anoniem wil blijven: 'De band zou ik omschrijven als familie. Ergens is dat noodgedwongen: als je om half elf 's avonds pas klaar bent en je wilt nog even squashen, dan is er behalve je collega niemand meer te vinden. Je vriendjes van Philips zitten dan al gewoon thuis op de bank. Het is een aparte wereld en die ontstaat vanzelf.'

De kans is groot dat er bij de jonge consultants al snel een vorm van groepsdenken ontstaat als zij voor de 'leeuwen' worden gegooid in de *board room* van een grote bank, bij een skitrip of tijdens een workshop *leadership* bij de piramides van Gizeh. Groepsdenken (*groupthink*) is een

psychologisch fenomeen bij gesloten groepen die voor lange tijd geïsoleerd samenwerken en onder hoge druk kwalitatief hoogstaande beslissingen moeten nemen. Het gevolg is dat er zo sterk wordt aangestuurd op het nemen van een unanieme beslissing dat er geen ruimte meer is voor afwijkende geluiden. Dit doet de kwaliteit van de beslissingen afnemen.

De verbondenheid die in een korte periode ontstaat tussen de consultants van McKinsey blijft ook na het vertrek bestaan. Grenzen vervagen, en 'vriendschap en business zijn niet meer te onderscheiden'. Tijdens de gesprekken die we voerden met oud-McKinseyanen viel op dat de ex-werknemers vrijwel allemaal een sterk gevoel van loyaliteit koesteren naar hun oud-werkgever. De meerderheid sprak – hoewel sommigen al ruim tien jaar weg zijn bij de firma – nog steeds over 'wij'. En kritische noten of kanttekeningen bij de werkwijze van hun oud-werkgever waren hun vreemd; verder dan 'een hoge werkdruk' kwamen de oud-McKinseyanen niet. Heel soms werd een 'gebrek aan diversiteit' genoemd als een van de zwakke plekken.

Het was dan ook zelfs niet makkelijk om oud-McKinseyanen te bewegen mee te werken aan ons onderzoek: van de ruim honderd die we benaderden stemde slechts een kwart in met het voeren van een gesprek (vaak *off the record*). De afwijzingen bestonden meestal uit geen reactie of één zin. In sommige gevallen volgde een reden. Zo schrijft een van de oud-McKinseyanen: 'De belangrijkste reden dat ik niet wil meewerken is dat ik McKinsey enorm waardeer als (voormalig) werkgever. In de zes jaar dat ik er werkte heb ik niets dan openheid ervaren. (...) Ik denk ook niet dat je info zult krijgen van andere ex-medewerkers. Ik vermoed dat zij uit loyaliteit hun licht niet zullen laten schijnen op hoe bijvoorbeeld het alumni-netwerk functioneert.'

McKinseyaan voor het leven

'Met de tsunami in 2005 ging er naar iedereen uit het netwerk een e-mail met de boodschap: "The Family is OK; er is geen consultant of ex-consultant van ons in de problemen"', zegt oud-McKinseyaan Bart Noordam. Ook als de oud-McKinseyanen al jaren weg zijn bij de firma blijft de band bestaan. Noordam: 'Als ik ze nu opbel – en dat doe ik nog regelmatig – ben ik gewoon lid van de familie, dat gaat nooit over. Voor een bedrijf zijn deze omgangsvormen heel apart, het is haast tegen het geloof aan.' Een andere oud-McKinseyaan, die anoniem wil blijven, verwoordt het zo: 'Als iemand van McKinsey of een oud-McKinseyaan mij opbelt weet ik meteen: wij denken op dezelfde manier. Het voelt echt of je een broer of zus aan de telefoon hebt.' Weer een ander zegt: 'Als ik hoor dat iemand bij McKinsey heeft gewerkt is het niet dat het ijs breekt; er is gewoon geen ijs.'

Ex-McKinsey-consultant Jaap Maljers, nu investeerder in de zorg, ziet zijn periode bij

McKinsey als een belangrijke tijd voor de vorming van zijn netwerk. Maljers: 'Nog steeds heb ik veel vriendjes uit mijn McKinsey-tijd. Vorige winter heb ik nog een maand door Nepal gelopen met Alexander van Wassenaer en Albert Roëll (*twee prominente oud-McKinseyanen – red.*). Om maar even aan te geven dat het niet zomaar iets is.' Maljers noemt McKinsey een 'kweekvijver' van mensen waar hij zich prettig bij voelt: 'Het zijn bijna allemaal intelligente, ambitieuze mensen die ergens voor staan.' De ondernemer zit in zijn tuin in Amsterdam-Zuid. In zijn buurt wonen nog een paar andere McKinseyanen, ook woont er een aantal consultants van de Boston Consulting Group: 'Men zoekt elkaar blijkbaar toch op', lacht Maljers.

Vanaf het moment dat een McKinseyaan besluit weg te gaan, of gedwongen is te vertrekken (volgens het *up or out*-principe), treedt het strak georganiseerde alumni-netwerk in werking. De periode van het vertrek wordt vrijwel door iedereen omschreven als 'prettig'. Door de firma wordt voldoende tijd en ruimte gegeven om een nieuwe baan te vinden, en vaak vindt de toekomstige ex-werknemer zijn nieuwe baan via het netwerk van McKinsey.

Het inhuren van McKinsey & Company door oud-McKinseyanen is iets wat vanzelfsprekend gebeurt, vertellen de ex-werknemers. Oud-McKinseyaan Suzanna Broer vond haar baan bij een opdrachtgever van McKinsey: 'Ik werkte als consultant bij Danone vanwege de plannen om Numico over te nemen. De CEO vroeg vervolgens of ik voor hem wilde werken. Dat heb ik gedaan. Eigenlijk mag je niet overstappen naar de klant, dat staat in je contract. Maar McKinsey heeft me niks in de weg gelegd toen ik wilde overstappen naar Danone. Dat is ook begrijpelijk: iedereen die bij McKinsey heeft gewerkt is zo loyaal dat de eerstvolgende keer dat je een consultant nodig hebt je meteen McKinsey vraagt.'

McKinsey leent soms ook werknemers uit aan klanten, zodat ze ervaring kunnen opdoen met het werken binnen een onderneming. Schiphol-CEO Nijhuis vertelt: 'Na een jaar keren ze als Schiphol-expert terug naar McKinsey. Het is een win-win-situatie.' Ook bij Schiphol resulteert de samenwerking soms in een echte overstap. Nijhuis: 'Zo is het hoofd van onze strategieafdeling een oud-McKinseyaan.'

Andersom gebeurt het ook: McKinsey & Company belt even snel een oud-McKinseyaan met een dringende vraag of met een opdracht. Ex-consultant en natuurkundige Bart Noordam vertelt hierover: 'Ik spreek zeker iedere drie maanden nog met iemand van McKinsey.'

Zijn die gesprekken tussen McKinsey-werknemers en oud-McKinseyanen vriendschappelijk of puur zakelijk?

Noordam: 'Dat is bijna niet meer te onderscheiden. Net als ik zijn de mensen van McKinsey gebiologeerd door wat ze doen. Maar ik kan natuurlijk niet met ze praten over wat ze precies nu voor opdracht doen, daar zijn bepaalde codes voor en daar vraag ik dan ook

niet naar. Ze bellen mij bijvoorbeeld wel eens met een vraag voor een bedrijf in het zuiden van het land. Dat is het enige wat ik dan hoor, ik ga niet zitten vissen of dat nu ASML, Philips of océ is. Ze zeggen dan: "Het researchlab heeft dit en dit gedaan. Hun valt op dat zus en zo. Kan dit?" Je hebt gewoon meteen een leuk gesprek. Maar of dat nou privé of zakelijk is?"

Ordinair bezuinigen

'Er is maar één doelstelling en dat is: hoe kunnen we nog meer geld uit deze tent trekken', schreeuwt FNV-onderhandelaar Aad in 't Veld onder luid gejoel. In donkergroene overalls luisteren zeker vijfhonderd medewerkers van staalbedrijf Tata Steel (de voormalige Koninklijke Hoogovens) naar zijn woorden. Op een metershoog wit scherm staat de tekst 'IJmuiden 2012 / McKinsey' geprojecteerd. De FNV-onderhandelaar vertelt de volle zaal over de stand van zaken van het project Beter Werken, een project waarvoor McKinsey onderzocht hoe de staalproducent beter en efficiënter kan gaan werken. In 't Veld: 'Dit is gewoon een ordinare bezuinigingsoperatie onder het mom van "beter werken". Nu ontkennen ze nog, maar er zullen duizend banen verloren gaan.' De woede van de aanwezige werknemers in de loods is voelbaar. De een na de ander staat op om zijn stem door de microfoon te laten schallen: 'Dit is een sterfhuiscconstructie', 'McKinsey past de salami-tactiek toe', 'Er is nog maar één mogelijkheid: dit bedrijf moet plat.'

De FNV-bijeenkomst werd afgelopen zomer gehouden. Half september maakte Tata Steel IJmuiden bekend dat ze duizend banen zullen schrappen (er werken in totaal negenduizend mensen bij de Nederlandse vestiging). Wat de rol van de adviseurs van McKinsey & Company bij dit besluit is geweest, wordt nergens in de berichtgeving genoemd. De raad van bestuur wil hier ook niks over zeggen: 'Wij praten niet over externen', was de boodschap. Wel is duidelijk dat het Indiase bedrijf van directeur Ratan Tata in de toekomst meer en beter staal wil gaan maken met minder mensen.

Het is geen toeval dat het staalbedrijf McKinsey voor deze klus vraagt. De samenwerking tussen het adviesbureau en de staalproducent gaat terug tot het moment dat Tata nog Koninklijke Hoogovens heette. Rob Boom, tot dit jaar een van de directeuren van research en development bij Tata, werkte bijna 37 jaar voor het staalbedrijf. Tijdens zijn carrière kwam McKinsey vier keer langs: 'Het kan trouwens best zijn dat het vaker was, want je bent als werknemer niet altijd op de hoogte of ze er zijn. Maar die netwerken zijn heel sterk, dat is zeker. De mannen van McKinsey zitten bijvoorbeeld samen met de top van het bedrijf in het bestuur van het Concertgebouw, Ajax of andere *charities*. Iedere keer is het doel een vervolgpdracht te genereren. Boom: 'Ze zeggen nooit: "Droom maar lekker verder", als je iets onbereikbaars wilt. Ze zeggen: "Dan moet er nog wel heel veel

gebeuren, maar daar willen we jullie best bij helpen." Ze willen altijd overal bij helpen, zonder iets te garanderen.'

Maar hun invloed moet ook niet overschat worden. Boom noemt 1998: 'Hun boodschap was toen: "Het beste zou zijn als jullie de handel in gaan." "Maar wij zitten helemaal niet in de handel, wij produceren", zeg je op zo'n moment tegen ze. "Toch valt er in de handel wel meer te verdienen", zeggen ze dan. De vraag aan ons is vervolgens: wil je alleen maar meer verdienen? Of wil je al die fabrieken draaiende houden en mensen hun baan laten behouden?' Het andere advies dat werd gegeven was om te fuseren. Dit gebeurde ook: Koninklijke Hoogovens ging samen met het Britse staalbedrijf Corus.

De laatste keer dat Boom te maken had met de teams van McKinsey was in 2009: 'Toen moest worden gekeken hoe de samenwerking tussen de researchafdelingen van Tata Steel in Europa en India verbeterd kon worden.' Voor dat project vloog Boom met een team van zijn afdeling en een team van McKinsey naar India. Boom: 'We gingen daarheen om het management bij te praten. We hebben toen een aantal varianten voorgelegd: of we worden slappe Pietje, of slimme Henkie, of we worden de kampioen van de wereld. Dat waren de mogelijkheden. McKinsey had meegeholpen bij het ontwikkelen van die opties.'

McKinsey wordt vaak ingehuurd om te onderzoeken hoe een bedrijf kan uitblinken in zijn vakgebied. Een veel gebruikte methode daarbij is de zogeheten *benchmarking*-methode: hierbij worden (top)bedrijven op een groot aantal punten met elkaar vergeleken. Voor Tata Steel is dit ook gedaan. Voorzitter van de ondernemingsraad van Tata Steel Frits van Wieringen vertelt: 'Deze zomer hebben ze onder meer een vergelijking gemaakt met het Koreaanse *state of the art*-bedrijf Posco. Maar ik kan je vertellen: Posco is niet te vergelijken met IJmuiden. Ze investeren in heel andere dingen.'

Ook Rob Boom kent de vergelijkingsmethode goed: 'Ze komen met feitenmateriaal van vijf geselecteerde bedrijven uit dezelfde sector. Vervolgens vragen ze jou om alle informatie die je hebt. Met het verzamelde materiaal creëren ze een soort profiel van een ideaal bedrijf.' Hij vertelt dat hij het af en toe best moeilijk had met de informatie-eisen van het adviesbureau: 'Bij het project in 2009 kwamen ze erachter dat ik veel meer wist dan zij. Ze wilden toen van mij weten hoeveel onze concurrenten aan research besteedden: "Mogen we even die informatie? Dan zetten we het in een grafiekje." Ik heb toen gezegd: "Ho, dat gaan we anders doen. Wij hebben daar bij wijze van spreken goud geld voor betaald. Deze informatie is heel veel waard, dus eigenlijk zouden jullie ons geld moeten geven."

Boom ergerde zich daarnaast aan de geslotenheid waarmee de komst van McKinsey gepaard ging: 'Toen ze in 2009 langskwamen wilde ik weten wat ze kwamen doen: een brand blussen? Wilden ze mensen eruit gooien of kwamen ze ons echt een advies geven over hoe

we succesvoller konden worden? Die informatie zweeft; je weet gewoon niet wat precies de opdracht is.' Hij zucht: 'Kijk, ik ben geen tegenstander van adviesbureaus. Maar waar ik wel tegen ben zijn opdrachten waarbij van tevoren vaststaat dat 25 procent van de mensen eruit moet, maar waarbij dat dan niet wordt gezegd. Dat is niet slim. Het gaat om mensen die jarenlang voor het bedrijf werken, ze hebben een hart voor de organisatie, dan kun je het niet maken hen te bedonderen. Maar bedenk ook dat zo'n opdracht van het bedrijf komt, en niet van McKinsey!'

Op de FNV-bijeenkomst in IJmuiden staan de gezichten van de aanwezigen op onweer. In de pauze stromen de mannen naar buiten. Een lasser die al 37 jaar bij het staalbedrijf werkt vertelt dat hij zijn baan waarschijnlijk niet zal verliezen. Maar wat hij van McKinsey vindt? 'Ik vind het maar een vervelende man. Hij moet zich gewoon niet met ons bemoeien.'

Robin Hood

'Het Robin Hood-principe, zo noem ik de werkwijze van dit soort adviesbureaus: *steal it from the rich and give it to the poor*,' zegt Henk Volberda, hoogleraar strategisch management en ondernemingsbeleid aan de Rotterdam School of Management van de Erasmus Universiteit in Rotterdam. Hij licht toe: 'Een adviesbureau als McKinsey is werkzaam voor vrijwel alle grote banken. Ze beginnen bijvoorbeeld bij een topcliënt als ABN Amro; daar geven ze het advies dat ze beter kunnen gaan werken met een *business unit*-structuur. Vervolgens doen ze hetzelfde trucje bij ING, Rabobank en kleinere opdrachtgevers. Het gevolg is dat al die banken steeds meer op elkaar gaan lijken: omdat ze allemaal dezelfde consultants inschakelen.'

Zo adviseerde McKinsey in 2003 de publieke omroep op basis van kennis die het bureau had verzameld tijdens eerdere opdrachten voor media in onder meer België, Zweden en Denemarken. Deze informatie liet onder andere zien dat Hilversum veel meer gecentraliseerd kon worden op het gebied van het gebruik van de studio's, maar ook wat betreft filmaankopen en ICT. 'Je merkt dat ze heel goed zijn in het aftappen van gegevens', vertelt Peter Schrurs, oud-directeur van de VPRO: 'Ze weten een sfeer te creëren waarin jij soms net iets meer vertelt dan je misschien had gewild. Die informatie gebruiken ze dan weer bij een andere club om te zeggen: je zou het ook zo kunnen doen. Heel slim natuurlijk, want het kost ze niks. Sterker nog, dát is waar je ze dik voor betaalt.'

Dat veel bedrijven toch besluiten McKinsey in te huren, rust op het vertrouwen dat het adviesbureau hun bedrijfsinformatie nooit op herleidbare wijze zal delen. McKinsey belooft absolute integriteit, ook tussen collega's onderling. Om deze reden worden bijvoorbeeld de namen van de opdrachtgevers in de database 'gezuiverd', zodat er alleen *sanitized documents* in te vinden zijn.

Maar McKinsey maakt het zichzelf niet makkelijk door vaak tegelijkertijd werkzaam te zijn

bij concurrerende bedrijven. De oplossing die het adviesbureau hiervoor heeft gevonden is om intern Chinese Walls op te zetten. Om iedere suggestie van belangenverstrengeling te voorkomen, worden de consultants die werkzaam zijn bij concurrerende bedrijven zoveel mogelijk van elkaar geïsoleerd, en als zij elkaar toch treffen mogen ze niet praten over hun klanten. Jan Karel Mak herinnert zich: 'Je mocht in het restaurant wel met elkaar bespreken of de soep koud was of niet, maar je sprak niet over werk, dat was absoluut *not done*.'

Suzanna Broer vertelt over de keer dat zij in 2008 met een McKinsey-team voor ING ging werken, terwijl een ander team al bij de Rabobank aan de slag was. De ING-klus was zo vertrouwelijk dat zelfs de medewerkers van ING er niets van wisten. 'Alleen de CEO was op de hoogte.' Omdat de twee teams in hetzelfde gebouw werkten – het Amsterdamse kantoor van McKinsey aan de Amstel – moesten er voorzorgsmaatregelen worden getroffen om de Chinese Wall te waarborgen: 'We hadden de ramen van onze afdeling met papier afgeplakt. Elke keer als je ging lunchen of 's avonds naar huis ging, moest de deur op slot. We lieten nooit ergens papier slingeren, nooit of te nimmer lieten we ergens onze computer staan.'

Dit klinkt natuurlijk zorgvuldig, maar het is maar de vraag wat zo'n voorbeeld precies zegt. Zoals een oud-McKinseyaan het verwoordt: 'Alle procedures die McKinsey onderneemt om de vertrouwelijkheid te beschermen zijn natuurlijk goed, maar uiteindelijk komt het neer op wat de mensen *doen*.' Met andere woorden: wie wil frauderen, lukt dat, daar doet een afgeplakt raam weinig af. Eenzelfde soort argument geldt ook voor het anonimiseren van de gegevens in de databases. Tot op zekere hoogte helpt dit lekken te voorkomen. Maar de gevoelige informatie van een bedrijf zit altijd ook nog in het hoofd van de consultants die daar werkzaam waren. En als iemand kwade intenties heeft, dan kan hij deze informatie makkelijk doorspelen. Daarbij verdwijnt het zicht op de integriteit van de consultant als hij belt met een collega. Dan gaat het namelijk opeens om 'informele' gesprekken, en wie controleert die?

McKinsey *moet* wel regels opstellen om zich te kunnen verantwoorden naar de opdrachtgever. Maar het kan niet anders dan dat er uitwisseling van informatie tussen consultants is. Alle procedures ten spijt is dit een zwakte: McKinsey kan de garantie wel bieden dat het vertrouwelijk omgaat met de informatie van de klanten, maar echt waterdicht is de oplossing die wordt geboden niet. Chinese muren zijn in zekere zin schijnmuren, of ook wel: muren van papier. Ze lijken er te zijn, maar als je er overheen wilt stappen, kan dat zo.

Professor Volberda bevestigt dit: 'Chinese Walls zijn natuurlijk gezond, maar je ziet dat ze eigenlijk maar gedeeltelijk werken. Bankverzekeraars hebben bijvoorbeeld allemaal een soortgelijke structuur, dit omdat ze dezelfde McKinsey-adviezen hebben opgevolgd. De opdrachten zijn dan misschien wel gedaan door

verschillende consultants, maar die worden toch wederzijds door elkaar beïnvloed. Consultants stemmen natuurlijk binnen de organisatie met elkaar af en wisselen via kennissystemen *best practices* met elkaar uit.

De geïnterviewde alumni zien – een enkeling daargelaten – dit probleem niet. Bijna als een mantra noemen ze de regel van zelfdiscipline. Oud-consultant Guus Overdijkink vertelt dat hij bij McKinsey over de *blush test* leerde: 'Als je zonder te blozen aan jouw opdrachtgever kunt vertellen wat je gedaan hebt, is er geen probleem.' Deze blush test bestaat volgens oud-McKinseyaan Roelof Prins ook in een andere variant: de *Wall Street Journal*-test: 'Als morgen in de krant stond wat je gedaan hebt, zou dat een probleem zijn? Als dat zo is, dan had je het waarschijnlijk niet moeten doen.'

Nog meer miljoenen

Een McKinseyaan die in ieder geval niet geslaagd is voor de bloostest is Rajat Gupta. Wanneer in de gesprekken met de alumni zijn naam viel, schoten de oud-McKinseyanen van hun stoel: 'Dat komt in de beste families voor', 'Ja, dat is één rotte appel', 'Ik heb nog met hem op een zeilboot gezeten'. Of ze lieten hun diepe afkeuring merken: 'Hij was echt een absolute *no-brainer*.' Gupta was van 1994 tot 2003 managing director van McKinsey wereldwijd en jarenlang hét gezicht van het bedrijf. Nog tot 2007 was hij nauw betrokken bij de firma. Eind oktober dit jaar werd Gupta gearresteerd op verdenking van het doorgeven van informatie aan de baas van het Amerikaanse hedgefonds Galleon in 2008. Gupta was lid van de *board* van Procter & Gamble (2007-2011) en de zakenbank Goldman Sachs (2006-2010). Hij zou gevoelige informatie van deze bedrijven hebben gedeeld met zijn vriend Raj Rajaratnam, de baas van Galleon. Rajaratnam werd in oktober dit jaar tot elf jaar gevangenisstraf veroordeeld.

Het voorval is zeer pijnlijk voor McKinsey. Bovendien worden er in de zaak meerdere McKinseyanen genoemd. Anil Kumar, toentertijd partner bij McKinsey, tipte Rajaratnam beursgevoelige informatie tegen betaling van enkele miljoenen dollars. Hij bekende in januari 2010 en werd een belangrijke getuige tegen Rajaratnam. Tot slot wordt ook McKinsey-partner David Palacek, vorig jaar overleden, in verband gebracht met het voorkennischandaal rond Galleon.

Als dit soort dingen gebeuren, schudt McKinsey op zijn fundamenten, want als de reputatie instort, stort alles in. Als klanten geen open kaart meer durven te spelen met een adviesbureau droogt het klantenbestand op en heeft het bedrijf geen werk meer. Na het Gupta-schandaal organiseerde McKinsey in al zijn kantoren een extra dag om na te denken over de waarden van McKinsey. Alle 23.000 consultants en alumni kregen per e-mail nadere uitleg over de affaire. McKinsey benaderde daarnaast ook opdrachtgevers om uitleg te geven en verantwoording af te leggen. Schiphol-directeur

Nijhuis: 'Ik had Wiebe Draijer hier meteen persoonlijk op de stoep om mij te vertellen hoe vervelend dit is, wat het betekent en wat ze ermee doen. De gevoeligheid van hun reputatie hebben ze drommels goed door.'

De topconsultants en partners van McKinsey kennen de mannen uit de top van het Nederlandse bedrijfsleven door en door. Maar ook de relatie van de 'gewone' consultant tot zijn opdrachtgever gaat verder dan alleen het gebruikelijke advieswerk, vertelt een van de oud-McKinseyanen die anoniem wil blijven: 'Bij de top-tien AEX-bedrijven deden we soms wel vier tot vijf projecten per jaar.' Hij zit op het terras van zijn villa in Bloemendaal. 'Dan zit je constant in de board room; je krijgt daardoor echt feeling met zo'n bedrijf. Je wordt haast een soort huisconsultant; dat merk je bijvoorbeeld doordat je door de opdrachtgever over van alles en nog wat wordt gebeld, ook over zaken die niks met het project te maken hebben.'

Dit beeld wordt bevestigd vanuit Schiphol, een belangrijke klant van McKinsey. Tussen de firma en het luchtvaartbedrijf is er zowel persoonlijk als zakelijk contact. Ceo Nijhuis vertelt: 'Als ik negatief in de pers sta, verwacht ik eigenlijk een telefoontje van McKinsey. Dan zeggen ze: "Goh, wat vervelend." Kijk! Dat is nou betrokkenheid.' Nijhuis is te spreken over McKinsey omdat hij niet het gevoel heeft dat het geldmetertje meteen gaat lopen als hij met een consultant spreekt. 'Ze werken echt aan een langetermijnrelatie.' Aan de andere kant draait het natuurlijk uiteindelijk toch om geld. *Nijhuis*: 'Ja, ze wachten de grote klussen af, zoals ons conflict met KLM. Ze weten: het is een dynamische wereld, er gebeurt altijd wel weer iets.'

Er schuilt een gevaar in een te innige band van adviesbureaus met hun opdrachtgever. Hoogleraar Henk Volberda noemt dit 'te ver-netwerkt zijn met de top'. *Volberda*: 'Hoe onafhankelijk kun je dan nog zijn? De kans wordt steeds groter dat je gaat adviseren in de lijn van wat die top wil.' McKinsey presenteert zich naar buiten toe consequent als een onafhankelijke, betrouwbare en integere kennispartij. Naast hun dure adviezen geven ze ook pro bono-adviezen en doen ze onderzoek naar maatschappelijke thema's als vrouwen aan de top, microkredieten en obesitas. Als de naam McKinsey verschijnt in krantenberichten is dat meestal omdat er verwezen wordt naar een publiek onderzoek dat het bedrijf heeft uitgevoerd. Het is voor de organisatie een slimme manier om nieuwe opdrachtgevers te trekken en zichzelf in de kijker te spelen. Toch valt het in hun dagelijkse adviespraktijk soms vies tegen met die onafhankelijkheid. 'Hoe zat het ook alweer: wiens brood men eet, wiens woord men spreekt?' zegt KLM-kopstuk Peter Hartman over de zogenoemde onafhankelijkheid van de bureaus bij de opdracht van dit jaar.

Hartman: 'Je kunt natuurlijk niet ontkennen dat dit het afgelopen jaar vaak het geval was. Het is ook niet verbazingwekkend dat de consultant die wordt ingehuurd door de ene

partij meer neigt naar hun kant en vice versa.' Dat probleem werd voor de directeur van KLM vooral duidelijk bij de presentaties die tussentijds werden gehouden. *Hartman*: 'We zagen toch dat de McKinsey-consultants het telkens presteerden om de context zo te draaien dat het voor hen beter uitkwam.' Daar is ook een heel logische verklaring voor, zegt de KLM-man: 'McKinsey sprak simpelweg veel vaker met Schiphol en wij spraken veel vaker met BCG. Die onevenredigheid beïnvloedt de onafhankelijkheid van de kantoren natuurlijk ook.'

Professionalisme

Volgens founding father van McKinsey Marvin Bower moet het uitgangspunt van een consultant professionalisme zijn; hij wilde de activiteiten van McKinsey vormgeven naar het voorbeeld van eeuwenoude professies, zoals die van advocaat of arts. Daarom predikte hij dat een consultancykantoor gebouwd moet zijn op bepaalde 'professionele standaarden' en waarden. Het is opvallend dat tijdens de interviews met de alumni wel degelijk veel naar de waarden wordt verwezen, maar dat geen van hen bij het opsommen veel verder komt dan *the client comes first*. In hun pogingen valt het woord 'integriteit' vaak, maar wat die integriteit precies inhoudt blijft een schemerig gebied.

Het verhaal van McKinsey over professionalisme wordt verzwakt door het feit dat het bedrijf zich niet wil onderwerpen aan enige vorm van externe, collectieve regels, zoals andere professionals dat wel gedaan hebben. De consultancy mist een erkende opleiding, verplichte examinering, officiële certificering of een tuchtcollege. Hoogstens kun je zeggen dat de consultants een professionele *attitude* hebben. In Nederland bestaat er wel een Orde van Organisatieadviseurs waar consultancybureaus zich kunnen onderwerpen aan een gedragscode en een commissie van toezicht. Maar, zegt alumnus Roelof Prins: 'McKinsey is daar geen lid van, want die vond dat allemaal maar te min.'

Hoogleraar Volberda: 'McKinsey is wat dat betreft een arrogant bureau. Arrogantie kan leiden tot eigenzinnigheid, maar het kan ook leiden tot een bepaald soort xenofobie. Die kant heeft ook het wel.' Toch zijn veel van de topafstudeerders van Volberda meer dan geïnteresseerd in een baan bij McKinsey. Sommigen lukt het ook: 'McKinsey staat nog steeds hoog in de top van populaire werkgevers. Ik vind het heel goed dat ze selecteren op topkwaliteit, maar het gevaar is dat ze veel *lookalikes* selecteren: dan krijg je eenzijdigheid.' Volberda noemt het een gesloten organisatie en wijst ook op het gevaar van groepsdenken: 'Dat werkt net als sektes; ze beschikken over weinig reflectie en er is een laag absorptievermogen om signalen uit de omgeving op te pikken.'

Fanatieke volgelingen

Na het Gupta-schandaal werden de consultants van McKinsey en de alumni even wakker geschud. Toch werd er niets veranderd aan het systeem van Chinese muren, de internationale database en de waarden. De geïnterviewde oud-

werknemers geloven bijna zonder uitzondering nog steeds in de kracht van het McKinsey-systeem. 'Uiteindelijk word je afgestraft door de klanten. Dat is de beste controle die je kunt hebben', stelt een van hen.

Relatief zijn er inderdaad niet veel McKinsey-schandalen bekend, maar voor een adviesbureau is iedere scheve schaats er een beetje te veel. Een nog veel groter schandaal voor McKinsey dan Gupta was Enron: McKinsey was de belangrijkste adviseur van het Amerikaanse energiebedrijf Enron dat in 2002 ten onder ging aan een boekhoudschandaal. Enron begon als een gasbedrijf en ging zich in de jaren negentig, onder invloed van McKinsey, steeds meer bezighouden met het handelen in contracten op de termijnmarkt. De waarde van de contracten werd daarbij gebaseerd op verwachte toekomstige winsten. In de jaarcijfers werden deze toekomstige winsten al bij de inkomsten gerekend, terwijl constructies met honderden bv'tjes de hoge schulden buiten de boeken moesten houden. Hoewel in werkelijkheid al jaren verlies werd geleden, deed het aandeel Enron het tot 2001 fantastisch op de beurs.

De geplaagde CEO van Enron ten tijde van het boekhoudschandaal, Jeffrey Skilling, is een ex-partner van McKinsey. Nadat hij eind jaren tachtig namens McKinsey klussen deed bij Enron, kreeg hij daar in 1990 een bestuursfunctie. Onder zijn leiding werd McKinsey vaak ingeschakeld als adviseur en kwamen veel alumni bij Enron terecht. Onder Skilling kregen jonge werknemers veel vrijheid om de winsten van het bedrijf verder omhoog te stuwen. McKinsey afficheerde zich in goede tijden graag met Enron en pries de innovatieve constructies. Niet alleen was het een grote klant, het was ook een speeltuin voor McKinsey-ideeën. Toen het mis ging distantieerde McKinsey zich van de wanpraktijken. De Firm had weliswaar jarenlang belangrijk strategisch advies gegeven, maar had niets te maken met de riskante accountancytrucs en was juridisch niet aansprakelijk. Hoewel McKinsey niet vervolgd werd, was het een grote klap voor de reputatie. Volgens een oud-McKinseyaan die anoniem wil blijven was de schade dan ook gigantisch. 'Er wordt *voortdurend* nog even bij gezegd dat Skilling er eentje van McKinsey was. Dat kun je je niet veroorloven.'

Waar zitten ze?

Waar McKinsey vroeger vooral bekend stond om het afleveren van hun medewerkers op topposities in het bedrijfsleven lijkt het erop dat er een verschuiving heeft plaatsgevonden. Een oud-McKinseyaan, nu *private equity*-investeerder, herkent dit beeld: 'Ik zou niet zeggen dat de invloed van alumni verminderd is. Ik denk eerder dat het om een ander soort invloed gaat, een die minder zichtbaar is.'

Uit onze LinkedIn-analyse blijkt dat een relatief groot deel van de oud-McKinseyanen kiest voor private equity: het investeren in niet-beursgenoteerde bedrijven. Bedrijven worden door een private equity-investeerder van de beurs gehaald, op een veiling gekocht, of het

gaat om een investering in een nieuw startend bedrijf. De private equity-ondernemer investeert soms met geld van een pensioenfonds, maar ook regelmatig met geld van privé-investeerders of van hemzelf. Hij wordt met de koop van een bedrijf meerderheidsaandeelhouder. Zo is oud-McKinsey-partner Alexander van Wassenaer meerderheidsaandeelhouder van verscheidene ondernemingen. In drie van deze bedrijven heeft hij zelf geïnvesteerd, voor de andere bedrijven treedt hij op als grootaandeelhouder namens Alpinvest, het grootste private equity-bedrijf van Nederland. Met zijn eigen vermogen investeert Van Wassenaer in zowel een bedrijf dat rollators maakt als in een bedrijf dat bierspoelborstels produceert. De reden om in zoveel verschillende bedrijven te investeren? 'Natuurlijk zou ik mijn geld op de bank kunnen zetten. Maar dat is niet mijn vak. En net zoals een advocaat in zijn vak, kan ik behoorlijk verdienen als ik mijn vak goed doe.'

De sector zorgt in Nederland voor achttien procent van het bruto nationaal product. Een belangrijk kenmerk is de geslotenheid van de sector: de investeerders hoeven de jaarverslagen van hun bedrijven niet openbaar te maken en ze kunnen zelf beslissen wie er in de raad van bestuur komt. Oud-consultant Guus Overdijkink, nu investeerder, noemt private equity voor de buitenwereld 'nog ondoorzichtiger dan consultancy'. De voormalig consultants kunnen als investeerder de kennis en vaardigheden die ze hebben opgedaan als adviseur goed gebruiken: ze hebben de marktkennis, en ze hebben vaak al verschillende bedrijven moeten reorganiseren. 'En je bent enorm goed *connected*. Dat kun je zeker gebruiken als je gaat investeren. De hele wereld is maar één telefoontje weg', vertelt oud-McKinseyaan en nu investeerder Roelof Prins. Ook Overdijkink zegt 'absoluut' nog profijt te hebben van zijn contacten 'in diverse sectoren' die hij overhield aan zijn McKinsey-tijd. Recent benaderde hij nog op persoonlijke titel een alumnus: 'Ik heb hem de vraag gesteld of we met een bepaald product wel het goede deel van de markt aan het benaderen waren. Het antwoord was nee.' Op dit onderlinge contact is nog minder controle dan in hun dagen bij McKinsey. De eigen kennis van bedrijven is snel verouderd, maar de kennis uit je netwerk is dat niet. Volgens Prins levert dit echter geen problemen op: 'De ethiek blijft hetzelfde als bij McKinsey.' Ook hier is zelfcontrole leidend.

Verschuiving van de macht

De macht is er nog steeds, het eerdere *old boys network* van McKinsey is alleen veel minder zichtbaar dan in de tijd van Mickey Huibregtssen, oud-managing director van McKinsey Amsterdam en bekend netwerker. De oud-McKinseyaanen van nu begeven zich steeds vaker op onontgonnen sectoren zoals de bio-

technologie, private equity en de zorg. Vroeger stroomden ze eerder door naar traditionele functies in het bedrijfsleven.

De firma McKinsey & Company bleef voor ons deels een gesloten fort. De ex-medewerkers hadden vaak hetzelfde verhaal. Maar in hun verhaal wringt iets. McKinsey wordt voorgesteld als een exceptioneel bedrijf dat altijd het beste voor heeft met de klant. Ook de werknemers zijn onbaatzuchtig en buitengewoon betrouwbaar. Ze handelen volgens de waarden die Bower zo belangrijk vond. Bij doorvragen bleek het allemaal toch iets moeilijker te liggen. Uiteindelijk lijkt McKinsey vooral een 'gewoon' bedrijf. De firmanten willen geld verdienen, de werknemers willen firmant worden en anders elders een goede carrière beginnen. McKinsey is bezig met opdrachten genereren, de 'vriendjes' helpen. Hiertoe wordt een sterk familiegevoel gecreëerd en het netwerk goed onderhouden. Het verschil met andere bedrijven zit in de façade: het adviesbureau presenteert zich als de grote uitzondering op de regel: ze zijn de beste, de meest professionele enultiem betrouwbaar. Terwijl het in feite vooral een heel gewoon kantoor is waar goede mensen werken, maar wel mensen met menselijke drijfveren en fouten.

De geslotenheid is een belangrijk onderdeel van het bewust gecreëerde en in stand gehouden beeld van McKinsey. Je kunt McKinsey vertrouwen met je informatie, want het bedrijf zal er integer mee omgaan. Maar alleen McKinseyaanen zelf beslissen wat die integriteit inhoudt. Die geslotenheid lijkt niet van deze tijd. Waar andere professionals, bijvoorbeeld in de medische sector, zich steeds transparanter opstellen, is dat bij de consultancy nog niet het geval. Hoe lang kunnen affaires zoals ze de laatste jaren in de VS plaatsvonden nog afgedaan worden als misstappen die McKinsey niet raken?

Oud-McKinseyaan Jaap Maljers benoemde als een van de weinige ex-medewerkers het probleem: 'Je kunt eigenlijk niet anders dan vasthouden aan het bestaande systeem: je moet voor jezelf regels stellen. Als arts zou het anders bijvoorbeeld zijn: "Ik hanteer willekeurige standaarden en normen" of "We bekijken de situatie en dan bepalen we het integriteitsniveau". Zo werkt het natuurlijk niet: je moet een standaard stellen.' De vraag is alleen of zo'n Chinese muur een uitkomst biedt: 'Ik bepaal het zelf wel, dat gevoel hangt om die Chinese Walls. Het blijft gewoon een heel *blurry* grens. Je moet het niet aan individuen overlaten denk ik, dan krijg je situaties dat mensen buiten de wet stappen.'

Maljers noemt Gupta: '*Larger than life*' wordt zo iemand. Ik ken Gupta overigens niet, maar ik heb de indruk dat hij zich wat verheven voelde boven de materie. Op een dag kijkt zo'n man in de spiegel en denkt: *fucking hell*,

ze zeggen dat ik goed ben, en wat ik daar zie staan is ook echt niet mis. Er zijn te veel grijze situaties.' Een echte oplossing voor dat probleem ziet Maljers niet zo snel. Meer controle zou geen kwaad kunnen, zeker niet. Er zou eigenlijk een toezichthouder, een soort Autoriteit Financiële Markten (AFM) moeten komen voor adviesbureaus, roept hij uit: 'Moet je je voorstellen, dan komen tien AFM-ambtenaren de hele shit van ING die bij McKinsey ligt toetsen op integriteit.' Hij lacht, omdat het klinkt als een onmogelijke opgave. ◆

Jacqueline Hassink, Tables of Power

Voor haar project 'The Table of Power' fotografeerde Jacqueline Hassink (1966) de vergadertafels van de veertig grootste multinationals in Europa. De foto's tonen het hart van de ondernemingen, de plekken waar

verreikende beslissingen worden genomen. In de vergaderruimten staat vaak kostbaar meubilair, een immense tafel, imposante stoelen, op de grond ligt tapijt. Ze zijn vastgelegd op een moment dat ze niet in gebruik zijn, maar in alles stralen ze macht uit.

In februari 1996 verscheen het boek *The Table of Power*. Voorjaar 2009 kreeg Hassink het idee om een vervolg te maken. Ze was nieuwsgierig naar

de veranderingen in het economisch landschap als gevolg van de financiële crisis. Vanwege hun prominente rol in de crisis wilde Hassink ook banken en financiële instellingen in 'The Table of Power 2' opnemen. Elf weigerden, 29 stemden ten slotte in. Op die toestemming moest ze lang wachten, soms wel een jaar.

Hassink's onderzoek naar de tafels van de macht staat los van het verhaal over McKinsey.

De masterclass onderzoeksjournalistiek

van *De Groene Amsterdammer* heeft, onder begeleiding van Marcel Metze, de afgelopen vier maanden onderzoek gedaan naar adviesbureau McKinsey. Tientallen interviews met betrokkenen, een uitgebreide netwerkanalyse, wob-verzoeken en achtergrondmateriaal zijn verwerkt in het verhaal. De kosten van het onderzoek bedroegen vijftienduizend euro, waarvan 2500 euro afkomstig van het Stimuleringsfonds voor de Pers.

McKinsey: een korte geschiedenis

McKinsey & Company werd in 1926 opgericht door hoogleraar accountancy James Oscar McKinsey. McKinsey adviseerde zijn cliënten op het gebied van management. In die tijd was de consultancysector, net veertig jaar oud, nog een nichemarkt waarbij de consultants zich voornamelijk bezighielden met het in kaart brengen van de kostenstructuur.

Pas in de jaren dertig kreeg de consultancy haar moderne vorm. In 1933 verbood de Amerikaanse Glass-Steagall Act het delen van geheime informatie tussen bedrijven. Bestaande beroepsgroepen die zich hiermee bezig hadden gehouden, zoals bankiers en accountants, werden gedwongen die taak af te stoten. Hierdoor kwam de weg vrij voor onafhankelijke adviseurs die deze functie gingen vervullen.

Ook McKinsey profiteerde hiervan. Het bedrijf werd in economisch opzicht al snel een succes en kreeg in de jaren dertig een extra boost door de komst van Marvin Bower, volgens Harvard Business School de 'vader van de moderne managementconsultancy'. Hij formuleerde de waarden waaraan McKinseyanen zich moesten houden en professionaliseerde het beroep.

Onder Bower begon de expansie van McKinsey in de Verenigde Staten. In de jaren vijftig volgde internationalisering: in 1959 opende het kantoor in Londen, vijf jaar later volgde het derde Europese kantoor in Amsterdam. Bower was van 1950 tot 1967 *managing director* van McKinsey. Hij bleef tot zijn dood in 2003 verbonden aan de firma. In de afgelopen decennia groeide McKinsey door. In 2011 heeft McKinsey & Company meer dan negenduizend consultants verdeeld over 99 kantoren in meer dan vijftig landen.

In al deze kantoren is de structuur hetzelfde. McKinseyanen beginnen hun carrière als business analyst, na twee jaar volgen ze een opleiding, vaak een MBA, en na hun terugkeer worden ze associate. Twee jaar later volgt promotie tot projectleider: engagement manager. De volgende stap is junior partner of *associate principal*, daarna *principal* en uiteindelijk *director*. De partners zijn de aandeelhouders van de maatschap McKinsey & Company. McKinsey-kantoren worden geleid door *managing directors*. In Nederland is dat Peter de Wit, Wiebe Draijer is het voor de Benelux en de Canadees Dominic Barton is mondiaal *managing director*.

Als internationaal opererend strategisch adviseur van grote bedrijven zijn McKinsey's belangrijkste concurrenten The Boston Consulting Group, Bain & Company en Booz & Company. De laatste jaren zijn de concurrenten McKinsey dicht genaderd. Toch blijft volgens velen McKinsey nog steeds het meest prestigieuze adviesbureau op aarde.

McKinsey: stap voor stap

Een opdracht begint altijd met het vormen van een team. Zo'n team bestaat doorgaans uit een partner en een *engagement manager* (projectleider) die het team samenstellen en twee of drie fellows (junior consultants), afhankelijk van de grootte van de opdracht. Aan dat team wordt een aantal werknemers van de opdrachtgever toegevoegd en medewerkers van de eigen onderzoeksafdeling. Het team wordt expres klein gehouden; zo heeft iedere consultant zijn eigen verantwoordelijkheid en is er meer ruimte voor een goed contact met de klant. Om dat laatste te benadrukken werkt McKinsey in het merendeel van de gevallen op locatie bij de opdrachtgever.

De eerste taak van de fellow is om samen met zijn team een hypothese op te stellen. Dat moet snel: binnen 48 uur moet er een stelling staan van waaruit de teamleden kunnen beginnen met het verzamelen van informatie. De McKinsey-machine wordt dan volop in werking gezet: is de opdrachtgever een olie-gigant, dan worden van alle olie-experts die McKinsey wereldwijd heeft de meest geschikte benaderd en gebeld – en als dat nodig is ingevlogen – om achtergrondinformatie.

Staat de hypothese er, dan gaat het team aan de slag om bewijzen te vinden om de hypothese mee te onderbouwen, of te ontcrachten. In dit proces speelt de argumentatiestructuur van Barbara Minto, een oud-McKinseyaan die eind jaren zestig ontdekte dat de mens alles in piramideachtige structuren onthoudt, een grote rol. Omdat de mens volgens de communicatiegoeroe alles in zijn geest groepeerd, moet altijd eerst de samenvatting gepresenteerd worden en dan pas de details. Beeldvorming is daarbij heel belangrijk.

McKinsey presenteert zijn adviezen vrijwel altijd in een powerpoint. Een advies gepresenteerd in een andere vorm is niet gebruikelijk: 'Als je ons echt wilt pesten, moet je bij je opdracht aan McKinsey expliciet vermelden dat je een uitgeschreven advies in een Word-document wilt. Dat is veel meer werk, want dan moeten we over iedere formulering en woordkeus nadenken.' Volgens een oud-consultant die anoniem wil blijven onderschrijft het feit dat iedereen bij McKinsey van dezelfde methode gebruik maakt de *one-firm policy*: 'Je spreekt daarvoor allemaal dezelfde taal.'

McKinsey: wat kosten ze?

Het inhuren van McKinsey kost een opdrachtgever doorgaans (tenzij pro bono) een flinke som geld. De uurtarieven liggen voor een junior consultant tussen de driehonderd en vierhonderd euro, die van een partner kunnen oplopen tot twee tot drie keer zoveel. Zo kost een advies waaraan McKinsey enkele weken heeft gewerkt vaak minstens een paar ton. Is dat een paar maanden, dan is dat al snel het tienvoudige. Deze bedragen zijn schattingen op basis van gesprekken die we met oud-McKinseyanen en opdrachtgevers hebben gevoerd. McKinsey zelf doet geen uitspraken over de kosten van adviezen, noch over de salarissen van zijn adviseurs.

Dat het tegenwoordig nog steeds not done is om over geld te praten bij McKinsey is geheel in de traditie van Marvin Bower, die consultants die zich voordeden als verkopers verafschuwde. Ook oud-McKinseyanen hadden moeite met het onderwerp. Ze 'wisten het niet meer', 'vonden het allemaal niet zo relevant' of het was 'vertrouwelijk'. Een aantal van hen wilde nog wel kwijt dat 'het salaris absoluut niet oncomfortabel is'.

Over de kosten van adviezen die McKinsey gaf aan de overheid kunnen we preciezer zijn. Daarbij baseren we ons onder meer op een beroep op de Wet openbaarheid van bestuur (WOB). Via de WOB hebben we gekeken welke ministeries, provincies en gemeenten (de vier grootste) McKinsey de laatste tien jaar voor welk onderwerp en voor welk bedrag hebben ingehuurd. De kosten van de adviezen variëren van 154.700 euro voor de 'Grootschalige uitrol CCS' die McKinsey in 2009 uitvoerde voor het ministerie van Economische Zaken, tot twee miljoen euro voor het advies dat McKinsey in 2003 gaf aan de publieke omroep. De looptijd van dat onderzoek was vier maanden.

Een opdracht voor het ministerie van VROM betreffende 'een slimmer en moderner milieubeleid' kostte 575.000 euro. Het UWV betaalde McKinsey in 2010 185.000 euro voor een advies, dit jaar was dat 521.220 euro. Een opdracht van ongeveer vier weken kostte de Belastingdienst in 2009 464.100 euro, in 2011 was dat voor een vergelijkbaar tijdsbestek 253.470 euro. In 2006 betaalde het ministerie van Economische Zaken voor het rapport *Versnellen arbeidsproductiviteitsgroei in Nederland, erop of eronder* 892.500 euro. Uit de WOB-procedure blijkt dat het adviesbureau niet bijzonder actief is in de publieke sector. Een volledige lijst van alle door McKinsey aan de overheid verschaftte rapporten staat op www.groene.nl.

'Door de McKinsey-waarden steeds te bespreken, ga je ze écht belangrijk vinden. Net zoals je het belangrijk vindt wat je eet en dat je liefhebt'

'Als morgen in de krant stond wat je gedaan hebt, zou dat een probleem zijn? Als dat zo is, dan had je het waarschijnlijk niet moeten doen'



The meeting table of the Board of Directors of ING Group

The Table of Power 2
Amsterdam, Netherlands,
4 June 2010, C-print, edition of 10



The meeting table of the Board of Directors of Banco Santander

The Table of Power 2
Santander, Spain,
23 February 2010
C-print, edition of 10



**The
meeting
table of the
Board of
Directors of
Deutsche
Telekom**

*The Table of Power 2
Bonn, Germany,
14 October 2009
C-print,
edition of 10*



**The
meeting
table of the
Board of
Directors of
Royal Dutch
Shell**

*The Table of Power 2
The Hague,
Netherlands,
7 June 2010, C-print,
edition of 10*



**The
meeting table
of the Board
of Directors of
PSA Peugeot
Citroën**

*The Table of Power 2
Paris, France,
2 December 2009
C-print, edition of 10*

*"Tables of Power 2"
van Jacqueline Hassink
is van 26/11 tot en met
31/12 te zien bij Galerie
Wouter van Leeuwen,
Amsterdam (www.woutervanleeuwen.com). Het gelijknamige
boek wordt uitgegeven
door Hatje Cantz en is
ontworpen door Irma
Boom. Het verschijnt in
december in Duitsland
en in januari in de rest
van Europa*