



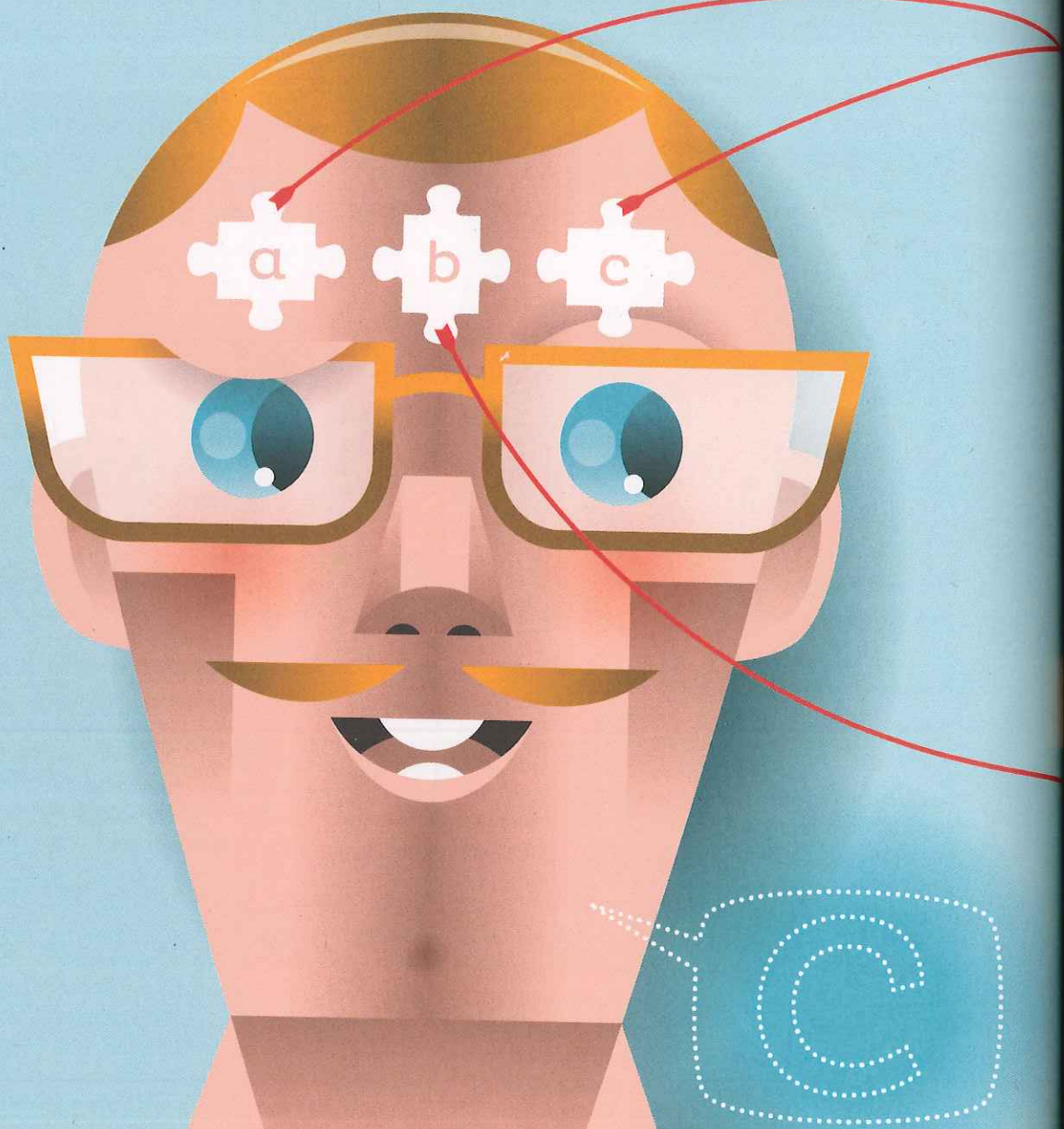
1000

BESTE DIENSTVERLENERS
VAN NEDERLAND 2017

+ WAT ZE DOEN IN 2030

TEKST Peter van Lonkhuyzen

ILLUSTRATIES Leendert Masselink



DE MACHT VAN DE ADVISEUR

Met kloeke plannen en methoden een organisatie het rechte pad op sturen, zo zien consultants hun invloed graag. Maar klopt dat beeld ook?

S

Stel consultants de vraag hoeveel macht of invloed ze hebben en je dwingt ze om hun trots op een pijnlijke manier te verbloemen. Invloed? Uiteraard! Niet voor niets stoppen ze hun ziel en zaligheid, hun kennis en kunde in het wel een wee van de opdrachtgever. Dankzij de adviseur is het bedrijf van het doodlopende spoor af geholpen, is het managementteam in een geoliede machine veranderd en gaat de organisatie, voorzien van fris gereorganiseerde bedrijfsprocessen, een rooskleurige toekomst tegemoet.

Maar wat was de vraag ook weer? Invloed? Welnee. Hoe kom je erbij! Wat consultants stiekem ook mogen denken, ze zullen nooit toegeven dat ze invloed hebben. De klant neemt immers de besluiten, en als de resultaten goed zijn, heeft die klant dat aan die besluiten te danken. Consultants die voorgeven invloedrijk te zijn geweest, suggereren dat hun opdrachtgevers beïnvloedbaar waren. Zoiets zeg je niet over je opdrachtgevers.

Dat McKinsey een van de machtigste bedrijven ter wereld is, zal daarom nooit door McKinsey zelf worden beweerd. En hoewel de precieze omvang van de invloed van het Amerikaanse adviesbedrijf nauwelijks te berekenen is, zal die invloed niettemin buitengewoon groot zijn. Zo'n 80 procent van de grootste bedrijven haalt McKinsey in huis, en daarmee de specifieke benadering van het bedrijf.

Tientallen CEO's van Fortune 500-bedrijven zijn ex-McKinseyaan. In Nederland geldt dat voor onder anderen de minister van Financiën en de bestuursvoorzitter van Rabobank. Waaruit bestaat McKinseys invloed dan precies? Het antwoord op die vraag is eigenlijk nooit goed uitgezocht. Je mag veronderstellen dat de sterke klantgerichtheid die McKinsey propageert ervoor heeft gezorgd dat talloze bedrijven de afgelopen decennia beter naar hun klanten zijn gaan luisteren. Invloed kan ook van McKinseys bedrijfscultuur zijn uitgegaan: de sterke interne concurrentie (met extreem lange werktijden en 'up or out') kan bijvoorbeeld hebben geleid tot gerichtheid op snelle, concrete resultaten in de adviesverlening en daarmee tot een focus op de korte termijn. Invloed en macht zijn lastig te omschrijven begrippen in de adviesrelatie. De invloed van consultants kan dan ook op verschillende manieren tot stand komen, aldus Jaap Boonstra, hoogleraar organisatiedynamiek en nummer 2 op de lijst van invloedrijkste consultants. 'Adviseurs kunnen impact hebben op het functioneren van de organisatie. Dat kan bijvoorbeeld leiden tot efficiëntere processen en betere diensten. Als ze hun werk goed doen, zorgen ze ervoor dat de organisatie op de toekomst is voorbereid.' Maar het woord invloed krijgt een heel andere inhoud tijdens een crisissituatie. Ineens kunnen consultants een bepalende rol spelen. Boonstra: 'Wie bellen bestuurders als ze een groot probleem hebben? De adviseur.'

'WIE BELLEN
BESTUURDERS
ALS ZE EEN GROOT
PROBLEEM HEBBEN?
DE ADVISEUR'

Woningcorporatie Rochdale is een voorbeeld. Nadat bestuursvoorzitter Hubert Möllenkamp in 2009 in opspraak was gekomen, was er sprake van een legitimiteitscrisis. Zowel het bestuur als de raad van commissarissen werd grotendeels op non-actief gesteld, terwijl tegelijkertijd acute financiële problemen aan het licht kwamen. 'Op zo'n moment heb je hoe dan ook externe mensen nodig die de boel op orde brengen', zegt Boonstra. In noodsituaties zijn gespecialiseerde adviseurs, zoals crisismanagers, nodig. Daarna komen vaak organisatieadviseurs die de bestuurders helpen het bedrijf opnieuw op te bouwen, zoals in het geval van Rochdale Boonstra zelf.

Ook bij vernieuwing spelen adviseurs vaak een belangrijke rol, aldus Ton de Korte, consultant bij De Argumentenfabriek en vicevoorzitter van de beroepsvereniging Orde van organisatiekundigen en adviseurs (Ooa). De Korte: 'Consultants zijn goed in het omzetten van wetenschappelijke kennis in toepasbare kennis. Ze zijn vaak de brug tussen het onderzoek en de praktijk. Daarmee geven ze een versnelling aan transformaties.' Als voorbeeld noemt hij de opkomst van businessunits in de jaren 80, die vaak vanuit advieswerk werden verspreid. De Korte: 'Ook bij de recente toepassing van big data zie je dat de advieswereld een rol speelt.' Wie de jaarlijkse stroom managementboeken bestudeert, ziet dat ze in meerderheid door adviseurs zijn geschreven. Die werpen zich op als de verkondigers van nieuwe kennis, ideeën en methoden. Het is echter een rol met twee gezichten: enerzijds helpen consultants organisaties nieuwe wegen in te slaan en hun processen met nieuwe inzichten te verbeteren, anderzijds zijn diezelfde adviseurs voor hun broodwinning van de vernieuwing afhankelijk, waardoor hun enthousiasme voor bepaalde innovaties kan worden beïnvloed. Anders gezegd: als er geen nieuwe methoden en modellen door organisaties worden opgepakt, is er voor adviseurs minder werk.

De nieuwe ideeën wordt soms wel erg veel lof toegezongen. Het gevolg daarvan kan zijn dat te veel mensen 'achter hetzelfde idee aanhuppelen', zoals Hans Hoek, oprichter van het in de zorg gespecialiseerde advies- en interim-managementbureau C3, het uitdrukt. Er doen zich modes en

'ALS JE STEEDS VERANDERT, MAAK JE DE MENSEN IN DE ORGANISATIE KNETTERGEK'

hypes in de advisering voor. Hoek: 'Een jaar of vijf geleden werden we allemaal *lean*, nu hoor je daar niet veel meer over. Vóór *lean* draaide het lange tijd om Porter. Inmiddels gaat het in de zorg vooral over zelfsturing en terug naar de bedoeling.'

Het gaat hem niet om de ideeën zelf, benadrukt Hoek. Met methoden als *lean* of zelfsturing hebben sommige organisaties uitstekende resultaten behaald, maar het werkt alleen als aan bepaalde voorwaarden is voldaan. Hoek: 'Er is geen enkele vorm van organiseren die op elke situatie past. Het gaat er juist om dat je als adviseur de voor- en nadelen kunt benoemen.' De modegevoeligheid in de managementwereld heeft het nadeel dat organisaties soms te snel nieuwe wegen inslaan, aldus Hoek. 'Als je zelfsturing invoert, moet je niet bij de eerste hobbels weer iets anders gaan doen. Nieuwe organisatie modellen hebben tijd nodig om goed te worden toegepast. Als je steeds verandert, maak je de mensen in de organisatie knettergek.' Ook Jaap Boonstra ziet dat er soms sprake is van een 'consultancy-push' van bepaalde modellen. 'Grote consultancybedrijven hebben bijvoorbeeld vaak gestandaardiseerde adviesprocessen ontwikkeld die ze graag voor het voetlicht brengen.' Maar meestal is er een wisselwerking waarin consultants, hun klanten en andere factoren een rol spelen, aldus Boonstra. De consolidatie die op dit moment in veel sectoren te zien is (en waar veel adviesbedrijven werk aan hebben), wordt bijvoorbeeld niet door adviseurs maar door overheidsbezuinigingen

Hoe word je invloedrijk?

Hoe kun je als consultant zorgen dat jouw persoonlijke invloed groeit? 'Voor een belangrijk deel komt het op *personal branding* aan', zegt adviseur Ton de Korte. 'Vaak worden consultants bekend doordat ze onderzoek doen en veel publiceren. Daarna word je gevraagd om te spreken op congressen en zo groeit je naamsbekendheid.' Dat kan waardevol zijn, aldus De Korte, want veel opdrachtgevers werken graag met een adviseur van naam. Het is wel belangrijk, vindt C3-consultant Hans Hoek, dat je je ideeën in de praktijk hebt getoetst. 'Als wat je beweert geen realiteitswaarde heeft, is het snel voorbij.' Een krachtig netwerk is onontbeerlijk, aldus hoogleraar/consultant Jaap Boonstra. 'Lesgeven is bijvoorbeeld een uitstekend middel om je netwerk uit te breiden.' Maar uiteindelijk is goed advieswerk doen het belangrijkste, vindt Boonstra. 'Als je je klanten goed helpt, gaan ze met anderen over je praten. Dan groeit je invloed vanzelf.'

en de toenemende concurrentie gestimuleerd. Nieuwe methoden komen soms voort uit studies die op instigatie van klanten worden gedaan. Zo zijn verschillende invloedrijke adviesrapporten het initiatief geweest van de aan VNO-NCW gelieerde stichting Management Studies, zoals Hans Strikwerda's gezaghebbende studie naar *shared service centers*.

Volgens Willem Mastenbroek, emeritus hoogleraar organisatiecultuur en hoofdredacteur van *Managementsite.nl*, begint de populariteit van de managementmodellen en -methoden te tanen. 'Het lijkt indrukwekkend om bij een probleem meteen met een model op de proppen te komen, maar de managers weten dat nu wel. Ze willen geen model, ze willen een oplossing.' Een praktijkgerichte benadering krijgt de voorkeur, ook omdat de ontwikkelingen te snel gaan om stappenplannen in organisaties uit te rollen. Mastenbroek: 'Als je halverwege bent, zijn de omstandigheden alweer veranderd.' Vernieuwing verandert in een interactief proces, waarbij snelle aanpassingen mogelijk zijn.

'Wat organisaties van de adviseurs vragen, is praktisch bruikbare oplossingen die meteen opgepakt kunnen worden. Desnoods in een bèta-versie die onderweg wordt bijgesteld. Dan kunnen ze tenminste aan de slag.'

Volgens Marc Baaij, hoofddocent aan de RSM Erasmus Universiteit en auteur van *An Introduction to Management Consultancy*, houdt de toenemende snelheid waarmee nieuwe ontwikkelingen op bedrijven afkomen evenwel niet in dat de rol van consultancyorganisaties minder belangrijk wordt. Baaij: 'Bij technologische vernieuwing zie je steeds dat de vraag naar extern advies groeit. Toen de grootschalige industriële productie eind negentiende eeuw opkwam, ontstond de managementconsultancy. Toen de computers in de jaren 60 werden geïntroduceerd, kwam de IT-consultancy op.' De disruptieve concurrentie waar veel organisaties momenteel mee worden geconfronteerd, vraagt op dezelfde manier om externe deskundigheid. Baaij: 'Grote veranderingen stellen managers voor uitdagingen. Het ontbreekt ze vaak aan de tijd en de specifieke kennis om een oplossing te vinden.' Daarnaast hebben veranderingen in organisaties vaak een politieke component, aldus Baaij. Het kan nogal wat voeten in de aarde hebben voordat afdelingen en managers dezelfde kant op gaan. Baaij: 'Dan is een neutrale, externe partij die een advies geeft nuttig.' ■

**'MANAGERS WILLEN
GEEN MODEL,
ZE WILLEN EEN
OPLOSSING'**