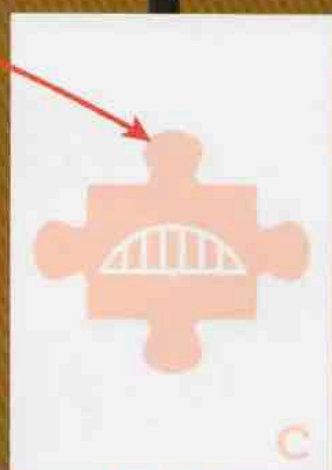
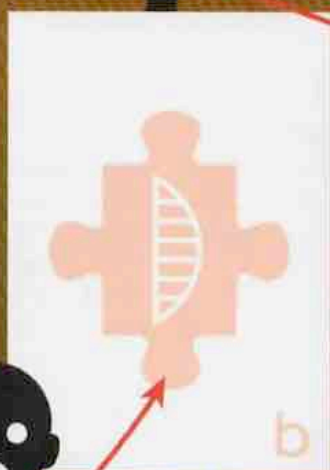
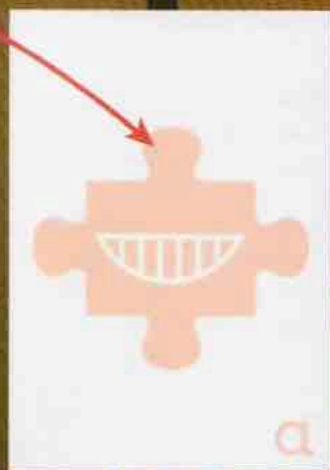




DE MACHT VAN DE ADVISEUR

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'**

De top 5 invloedrijkste consultants van Nederland

- 01 **Hans Vermaak** 32%
- 02 **Jaap Boonstra** 30%
- 03 **Hans Strikwerda** 26%
- 04 **Léon de Caluwé** 21%
- 05 **Elsbeth Reitsma** 19%

% geeft het percentage aan van de totale groep respondenten (N=58) dat de betreffende consultant als invloedrijk aanmerkt. © MT/Peter van Lonkhuyzen 2017



01 **Hans Vermaak**

Hans Vermaak wordt door zijn collega's als de invloedrijkste adviseur van Nederland aangemerkt. De veel schrijvende, veelzijdige consultant stond in de jaren 90 mede aan de basis van de kleurentheorie. Had het iets anders gelopen, dan hadden organisaties Vermaak niet gebeld als ze met verandering bezig waren, maar als ze een milieubeleid wilden formuleren. Vermaak (1961) is opgeleid in zowel de milieukunde als de organisatiepsychologie. Dertig jaar geleden werkte hij voor het door milieuactivist Wouter van Dieren opgezette Instituut voor Milieu- en Systeemanalyse. Voordat Vermaak in 1993 als milieuadviseur naar Twynstra Gudde overstapte, werkte hij ook nog als psychotherapeut en yogaleraar. Bij Twynstra verlegde hij zijn focus van het milieu naar de veranderkunde, en toen kwam de doorbraak. Collega Léon de Caluwé werkte aan een overkoepelende verandertheorie en het idee ontstond om met een kleurensysteem te werken. De Caluwé en Vermaak schreven *Leren veranderen. Een handboek voor de veranderkundige* (1999) en legden daarmee de basis voor hun toekomstige werk. Vermaak begon vervolgens zijn eigen veranderkundig onderzoek, waarop hij in 2009 cum laude promoveerde aan de Universiteit van Amsterdam. De kleurentheorie is een methode om de verschillende manieren waarop je met verandering kunt omgaan van elkaar te onderscheiden. 'Blauw' wil bijvoorbeeld zeggen dat de nadruk wordt gelegd op de rationalisering van de processen, terwijl 'rood' verwijst naar de motieven en onderlinge relaties van de betrokkenen. De kleuren maken duidelijk dat uiteenlopende perspectieven op de verandering, met hun eigen

aandachtspunten en succesfactoren, een rol kunnen spelen.

Wat de afgelopen decennia vooral opvalt is de enorme berg werk die Vermaak heeft verzet. Behalve promotieonderzoek deed hij talloze adviesklussen en publiceerde hij artikelen en boeken. Daarnaast heeft hij zijn eigen adviespraktijk in Amsterdam, is hij als associate partner verbonden aan Twynstra Gudde en Sioo en is hij betrokken bij programma's van de Copenhagen Business School, de Technical University of Denmark en de Vlerick Business School. Hij is voorts onder meer lid van de wetenschappelijke raad van de Orde van organisatiekundigen en -adviseurs (Ooa) en van de Academy of Management. Zijn jongste boek, *Iedereen verandert. Nu wij nog*, verscheen afgelopen november. Volgens organisatieadviseur en hoogleraar Jaap Boonstra heeft Vermaak een 'scherpe analytische blik op wat er speelt in organisaties en een breed repertoire aan veranderkundige interventies. Hij ondersteunt adviseurs die in organisaties veranderingen begeleiden en scherpt hun aanpak door te spiegelen op wat ze doen.' Hij is 'een consultant in hart en nieren', aldus consultant en Ooa-vicevoorzitter Ton de Korte. 'Hij is hard op weg om in de voetsporen van De Caluwé te treden.' Bovendien is hij 'een aardig persoon', zegt hoogleraar en Managementsite-hoofdredacteur Willem Mastenbroek.



02 **Jaap Boonstra**

Al zijn hele loopbaan staat Jaap Boonstra (1957) met zijn ene been in de adviespraktijk en met het andere in de wetenschap. De geboren Zeeuw promoveerde >

in 1991 op een proefschrift over veranderprocessen en combineerde daarna een aanstelling aan de Universiteit van Amsterdam met advieswerk. In 1999 volgde het hoogleraarschap in Amsterdam en in 2002 in Barcelona, de stad die hij zijn tweede liefde noemt, aan de Esade Business School. De laatste aanstelling bekleedt hij nog steeds. Waaraan dankt Boonstra zijn grote invloed in de Nederlandse advieswereld? Ongetwijfeld spelen zijn stevig onderbouwde ideeën over verandermanagement een rol, naast de vele adviesklussen voor onder andere banken, gemeenten, woningcorporaties en zorginstellingen. Zijn zichtbaarheid heeft Boonstra voor een belangrijk deel te danken aan de acht jaar dat hij rector van Sioo was, en daarmee opleider van talloze adviseurs en managers. Boonstra's invloed is ook af te lezen aan de vele vooraanstaande consultants die hij als promotor begeleidde, onder wie Elsbeth Reitsma, Stefan Peij, Arend Ardon en Hans Vermaak.



03

Hans Strikwerda

Hans Strikwerda's hoge notering op de lijst van invloedrijkste consultants zegt veel over zijn voortdurende status. Ondanks het faillissement in 2013 van Nolan, Norton & Co., waar hij directeur van de onderzoeksafdeling was, is het 'merk Strikwerda' nog steeds ijzersterk. Strikwerda (1952) is tegenwoordig hoogleraar aan de Universiteit van Amsterdam, daarnaast voert hij een eigen praktijk onder de naam Roan Strikwerda Holding. Organisaties die Strikwerda inhuren weten dat ze een cijfermatige en

scherpe analyse van hun bedrijfsprocessen kunnen verwachten die de weg wijst naar strategische keuzes, zoals het anders inrichten van de organisatie. Maar Strikwerda's faam is ook gebaseerd op zijn onverbloemde uitspraken over de Nederlandse economie en de rol van consultants daarin. Zijn mensen die zich adviseur noemen nog wel echte adviseurs, vroeg hij zich in 2005 in een interview met *MT* af? 'Zijn het geen laffe, ruggengraatloze ja-knikkers en meelopers?' Consultants zijn te veel bezig het de klanten naar de zin te maken, vond hij. 'De cliënt wordt in de watten gelegd. We hebben te veel troostconsultants. Om de belangen van de cliënt te dienen moet je bereid zijn om de cliënt tegen de haren in te strijken.' Zijn soms ongezoeten kritiek heeft zijn reputatie geen kwaad gedaan.



04

Léon de Caluwé

'Alle stukjes van de puzzel vielen op zijn plaats', schreef De Caluwé (1950) zelf over de ontwikkeling van de kleurentheorie. Met collega's bij Twynstra Guddé was hij in 1999 bezig de literatuur over veranderen op een rij te zetten. Ze realiseerden zich dat er verschillende benaderingen zijn die mensen tegenover veranderen hebben die in kleuren vertaald kunnen worden. Na een eerste artikel hierover volgde het succesvolle boek *Leren veranderen*, dat hij samen met Hans Vermaak schreef. Het was de opmaat naar een stroom publicaties in binnen- en buitenland en een hoogleraarschap aan de Vrije Universiteit. Dankzij Amerikaanse belangstelling voor de 'colors of change' en advieswerk voor onder meer de

OECD en de Raad van Europa ging zijn faam de grens over. Toch bleef De Caluwé eerst en vooral een Twynstra-man: nestor van het Amersfoortse adviesbedrijf en daarmee van de Nederlandse consultancy in het algemeen. De vierde plaats op de lijst van invloedrijkste consultants bewijst hoe stevig De Caluwé's reputatie nog overeind staat, ook na het bereiken van de pensioengerechtigde leeftijd.



05

Elsbeth Reitsma

Elsbeth Reitsma (1959) is een goed voorbeeld van hoe ver een adviseur kan komen door zich op één sector te richten. Die sector is de zorg. Reitsma is daarin actief als directeur van het gespecialiseerde adviesbureau C3. Haar adviezen winnen aan geloofwaardigheid vanwege het feit dat ze zelf twaalf jaar als fysiotherapeut werkte. In die periode studeerde ze ook Organisatiesociologie, waarna ze als consultant aan de slag ging. In 2014 promoveerde ze aan de Vrije Universiteit op professioneel handelen in advieswerk. Reitsma is een netwerker die veel publiceert en op congressen verschijnt. Ze houdt zich inhoudelijk niet alleen met de zorg bezig, maar ook met het adviesvak zelf. Samen met Léon de Caluwé publiceerde ze in 2010 *Leren adviseren*. Daarin constateren zij dat de relatie van een opdrachtgever met zijn adviseur lang niet altijd professioneel is; de verwachtingen zijn niet helder en organisaties halen soms de verkeerde adviseurs in huis. Professionalisering van het vak is, naast verbetering van de zorg, Reitsma's belangrijkste missie.



De top 5 van 2005

01 Hans Strikwerda

02 Léon de Caluwé

03 Roel in 't Veld

04 Pieter Winsemius

05 Jaap Boonstra

Eerste onder zijn gelijken

De machtigste consultant van Nederland heet Hans Vermaak. Dat blijkt uit onderzoek onder 58 consultants. Daarin geven consultants aan welke collega-consultant invloedrijk zijn. Sinds 2005 was een dergelijk onderzoek niet meer gedaan. Veran-

derkundigen blijken goed te scoren. Naast Vermaak staan in de top 5 nog drie consultants die hun loopbaan vooral rond het begeleiden van veranderprocessen hebben opgebouwd: Jaap Boonstra, Elsbeth Reitsma en Vermaaks voormalige collega De Caluwé. Alleen de nummer 3 op de lijst, Hans Strikwerda, zou je eerder 'strateeg' kunnen noemen. Er zijn meer zaken in het onderzoek die opvallen.

Leeftijd bijvoorbeeld. De gemiddelde leeftijd van de top 5 komt uit op 61. Hans Vermaak is met zijn 56 jaar een jonkie. Kennelijk is invloed een eigenschap die moet rijpen met de jaren. Aanstormende vertegenwoordigers van de volgende generatie, zoals Arend Ardon en Wouter Hart, vielen net buiten de top 5. Ook opvallend is de bestendigheid van invloed.

Niet minder dan drie consultants uit de top 5 stonden twaalf jaar geleden ook al hoog genoteerd. De positie van Hans Strikwerda op nr. 3 is wat dat betreft nog het opmerkelijkst. De inmiddels 65-jarige UvA-hoogleraar kwam in 2005 nog als meest invloedrijke consultant van Nederland uit de bus. Maar met het faillissement in 2013 van Nolan, Norton & Co., waar Strikwerda jarenlang executive consultant was, kreeg zijn adviescarrière een knauw. Toch hebben zijn collega's hem nog steeds hoog zitten.

'Invloed hebben' is voor een consultant geen eenduidig begrip. Per definitie blijf je als adviseur immers in de luwte van de verantwoordelijkheden. Uiteindelijk besluiten worden niet door jou genomen en je invloed komt doorgaans op afgeleide manier tot stand. Consultants hebben bijvoorbeeld invloed doordat ze organisaties met hun ideeën een bepaalde richting uit sturen of doordat ze in crisis-situaties (reorganisaties, overnames, bestuurlijke problemen) met beslissende oplossingen komen. Vaak zie je bij adviseurs dat in de loop van hun

carrière hun vingers beginnen te jeuken en dat de behoefte om zelf aan het roer te staan groeit. Je zou zelfs kunnen betogen dat de machtigste consultants van Nederland Wobke Hoekstra, Eric Wiebes en Wiebe Draijer heten: respectievelijk de minister van

Financiën, die onlangs nog partner bij McKinsey was, de minister van Economische Zaken en Klimaat, die lange tijd bij OC&C Strategy Consultants werkte, en de Rabobank-topman die ooit topman van (eveneens) McKinsey was. Alleen zijn zij geen consultants meer, dus kwamen ze niet voor het onderzoek in aanmerking.

In het onderzoek werd de term 'invloedrijke consultant' ingevuld voor een adviseur die met zijn of haar gedachtegoed een belangrijke bijdrage heeft geleverd aan de ontwikkeling van het vak of die een belangrijke impact heeft (of heeft gehad) op de bestuurlijke of economische ontwikkeling van Nederland. Beide liggen overigens vaak in elkaars verlengde.

Voor het onderzoek zijn uitsluitend directieleden en ervaren partners van alle grote Nederlandse adviesorganisaties benaderd, met de vraag wie zij als invloedrijk zouden aanmerken. Dat leverde een shortlist op van 25 namen, die vervolgens opnieuw werd beoordeeld en waarbij maximaal 5 namen konden worden aangekruist. Het onderzoek is uitgevoerd in oktober en november 2017.

Dat Hans Vermaak als winnaar uit de bus is gekomen, is niet geheel verwonderlijk. *Leren veranderen*, het boek dat hij in 1999 samen met Léon de Caluwé schreef, is een van de best verkochte en invloedrijkste Nederlandse managementboeken uit de historie.

De kleurentheorie die erin wordt beschreven, is inmiddels in talloze organisaties toegepast. Na de publicatie van *Leren veranderen* is Vermaak consequent met de materie verdergegaan. De afgelopen decennia produceerde hij een gestage stroom boeken en artikelen over met name weerbarstige veranderprocessen. Zijn laatste boek verscheen op 1 november en gaat over – je raadt het al – veranderen.