

WAT HEEFT DE BESTUURDER AAN EEN MANAGEMENT CONSULTANT?

Hans Strikwerda

MANAGEMENT CONSULTING

In Nederland is de markt voor management consulting sinds 2012 sterk gekrompen. Een aantal adviesbureaus ging failliet, andere zijn op de rand van een faillissement terecht gekomen. Daartegenover staat dat 7702 ZZP'ers in 2014 een organisatieadviesbureau zijn begonnen. In dit artikel wordt uitgelegd dat de economie behoefte heeft aan een nieuw type management consulting.

Waarom zou een bestuurder vandaag de dag nog een management consultant moeten inhuren? Veel bestuurders hebben zelf een MBA-graad, vaak behaald aan een prestigieuze buitenlandse managementschool als INSEAD of Harvard. Andere hebben daar een executive course gevolgd. Er zijn ook bestuurders die zelf een carrière als adviseur achter de rug hebben; zo was bestuursvoorzitter René Kotman van Ballast Nedam (1999-2007) eerder voorzitter van Berenschot en is de huidige voorzitter van de Rabobank, Wiebe Draijer, een oud-McKinseyaan.

Nadat in dit artikel de bijdrage van management consultants aan de economie is uitgelegd, wordt vervolgens eerst een tweetal maatschappelijke factoren beschreven die voorwaardelijk zijn voor een economische bijdrage van management consultants. Vervolgens wordt beschreven hoe het een aantal Amerikaanse CEO's, economen en managementauteurs is gelukt (dit in tegenstelling tot hun Europese collega's) om met conceptuele vernieuwingen te komen op het gebied van management en organisatie, waarmee het traditionele model voor management consulting is gedegradeerd van professionele dienstverlening (voor James O. McKinsey stond de professie van de advocatuur als voorbeeld voor management consultancy) tot gewone dienstverlening.¹ Ter afronding wordt kort een nieuw model voor management consulting beschreven waar de huidige economie om vraagt.

DE ECONOMISCHE BETEKENIS VAN DE MANAGEMENT CONSULTANT IN DRIE ROLLEN

De eerste economische rol van de management consultant – ervaringen van innoverende bedrijven sneller overdragen aan en toepassen in volgende bedrijven (*knowledge spill-over*) – lijkt tegenwoordig om twee redenen minder relevant: voor bestuurders en managers is de mobiliteit op de arbeidsmarkt hoger en de antikartelwetgeving staat niet, zoals in het eerste kwart van de vorige eeuw in de Verenigde Staten, elk contact tussen ondernemingen in de weg; bedrijven leren tegenwoordig van elkaar zonder tussenkomst van management consultants. Deze eerste rol, van *knowledge spill-over*, is overigens belangrijk geweest voor de groei van de economie van de Verenigde Staten in het eerste kwart van de twintigste eeuw (McKenna, 2006; Strikwerda, 2013a).

De tweede economische rol van management consultants was die van het toepassen van het *scientific management*. Door tijd-bewegingsanalyses (de consultant als de man met de stopwatch) werd een doorbraak geforceerd om op de werkvloer efficiëntere werkmethoden te hanteren en niet te blijven hangen in inefficiënte gewoonten en routines, met als resultaat een stijging van de arbeidsproductiviteit. Daarbij moet wel worden aangetekend dat managers van ondernemingen zo rond 1900 niet altijd stonden te trappelen om mensen als Frederick Taylor

in te huren. Het waren grote investeerders als Carnegie die managers van bedrijven dwongen de adviseurs van het scientific management in te huren, om via de verhoging van de arbeidsproductiviteit de kapitaalsproductiviteit op te voeren (Kanigel, 1997). Sowieso is de acceptatie van het scientific management gedreven door overheden die er een nuttig instrument in zagen om hun streven van een hogere welvaart te bereiken en daarom op verschillende manieren stimuleerden dat consultants daarvoor werden ingehuurd (Guillén, 1994). Op een hoger niveau dan dat van de werkvloer ontstond een vorm van *scientific management* door de toepassing van de door James O. McKinsey ontwikkelde *The General Survey Outline* (1936). Daarmee kon een onderneming systematisch integraal worden doorgelicht, en konden problemen worden geïdentificeerd en oplossingen worden geformuleerd op basis van toen nieuwe inzichten op gebieden als marketing, distributie, financiering, management accounting, operationeel management en dergelijke. Met deze methodiek konden groeibelemmerende conventies, routines en gewoonten worden doorbroken (Wolf, 1978).

Een derde economische rol van management consultants lag in de toepassing van gedragswetenschappelijke inzichten in de bedrijfsvoering. De econoom Hayek schreef al in 1945 dat de economische groei betekende dat ondernemingen hun besluitvorming verder zouden moeten decentraliseren (Hayek, 1945). Voor die decentralisatie waren in de negentiende eeuw al nieuwe technieken ontstaan, zoals management accounting, bijvoorbeeld om de groei van de spoorwegen mogelijk te maken. De neven Dupont hadden in 1918 de unit-organisatie ingevoerd als vorm van decentralisatie, met onder meer het Dupont- of ROI-schema, om met minimale informatie een decentrale organisatie goed te kunnen besturen (Dale, 1960). Management accounting was echter niet afdoende gebleken: de dimensie mens ontbrak in die benadering. Na de Tweede Wereldoorlog hebben in het bijzonder gedragswetenschappelijk geschoolde adviseurs er voor gezorgd dat het overwegend negatieve mensbeeld bij bestuurders en managers met betrekking

tot ondergeschikten werd omgezet in een positief mensbeeld, een te vertrouwen mens, die daarbij overigens wel werd geholpen door een stijgend opleidingsniveau (McGregor, 1960). Die gedragswetenschappelijke benadering had niet alleen betrekking op het mensbeeld, maar ook

op zaken als in teams leren werken, werkstructurering, medewerkers leren zelf initiatief te nemen, andere stijlen van leidinggeven (de introductie van *management by objectives*). Deze maatregelen droegen bij aan de door Hayek bepleite hogere informatieverwerkende capaciteit van organisaties en daarmee aan groei.

Er is algemene erkenning in de economie dat de innovaties op het gebied van management en organisatie, direct na de bijdrage van technologische innovatie, een materiële

bijdrage hebben geleverd aan de groei van de welvaart. Die erkenning geldt ook de rol van management consultants daarin (OECD, 1987, p. 39). In Nederland is het Volberda die om dezelfde redenen – concurrentievermogen en economische groei – wijst op het belang van sociale innovatie in ondernemingen (Volberda e.a., 2012 resp. 2013).

INNOVATIES OP HET GEBIED VAN MANAGEMENT EN ORGANISATIE HEBBEN EEN ERKENDE BIJDRAGE GELEVERD AAN DE GROEI VAN DE WELVAART IN DE TWINTIGSTE EEUW

WAAROM IS HET TRADITIONELE MODEL VOOR MANAGEMENT CONSULTING VEROUDERD?

De essentie van het traditionele model van management consulting was de *Enthemmung* (Sloterdijk, 2005). Omwille van economische groei en de groei van de arbeidsproductiviteit moesten (en moeten) bestuurders en managers ertoe worden gebracht om oude gewoonten, conventies en routines los te laten en in te ruilen voor nieuwe, rationele methoden. Daartoe werden drie instrumenten gehanteerd: 1. een macro-economisch-institutionele politiek, 2. MBA-opleidingen, en 3. publicatie en toepassing van op de neo-klassieke economie gebaseerde modellen voor management en organisatie, mede verspreid en vooral toegepast door management consultants. Die macro-economisch-institutionele politiek werd (en wordt) in verschillende landen zeer verschillend

ingevuld. In Nederland was er na de Tweede Wereldoorlog de specifieke macro-economisch-institutionele context, gevormd door de industrialisatienota's, een geleide loonpolitiek waarin bepaald was dat de contractlonen mochten stijgen naarmate er sprake was van een stijging van de arbeidsproductiviteit, de zes sociaal-economische doelstellingen (Andriessen e.a., 1983) en de politiek van de Amerikanen en van West-Europese landen om de stijging van de arbeidsproductiviteit, en daarmee de stijging van de welvaart van arbeiders, in te zetten als wapen tegen het communisme. In die context werden bestuurders van ondernemingen zowel gestimuleerd als gedwongen adviseurs als Berenschot en Bosboom Heegener in te huren om de arbeidsproductiviteit te verhogen. Onderdeel van het naoorlogse beleid waren zowel de experimenten van de Commissie Opvoering Productiviteit van de SER (COP/SER, later COB/SER: Commissie Ontwikkelingsproblematiek Bedrijfsleven) op het gebied van management en organisatie, gesubsidieerd vanuit de Marshalhulpgelden, als de tripartiet (overheid, werkgevers, werknemers) samengestelde studiereizen naar het buitenland, om nieuwe werkmethoden, organisatievormen en managementconcepten op te sporen en in Nederland te introduceren en in praktijk te brengen. Dit naoorlogse beleid is een groot succes geworden. Het bracht Nederland naar de wereldtop, eind jaren tachtig zelfs naar de eerste plaats, wat betreft arbeidsproductiviteit. Daaraan danken we onze welvaart. En daaraan ontleenden adviesbureaus hun legitimiteit en prestige. Deze macro-economisch-institutionele context bestaat sinds begin jaren negentig niet meer. De COB/SER-experimenten werden volledig gestaakt, na een periode van afkalfing sinds begin jaren tachtig. Daarnaast functioneert de SER sinds 1997 niet meer, en ook met het poldermodel is het sinds 2003 gedaan (Pill, 2002, p. 24). De Verenigde Staten kent een dergelijke macro-economisch-institutionele context nog wel steeds, in de vorm een actieve economische politiek, gericht op de hegemonie van de Amerikaanse economie in de wereld (Mazzucato, 2013). In de context daarvan moeten de nieuwste Amerikaanse

DE NIEUWE BESTUURS- EN ORGANISATIE- PARADIGMA'S GRIJPEN DITMAAL OOK IN OP BUSINESS INSTITUTIONS ALS STRATEGIE, HRM, MANAGEMENT CONTROL/ACCOUNTING, IT-GOVERNANCE EN ORGANISATIEONTWERP

boeken over management en organisatie worden gelezen, waarbij die context ook een succesfactor is voor de toepassing van die nieuwe ideeën. In het Verenigd Koninkrijk bestaat een vergelijkbare situatie als in de Verenigde Staten, maar daar wordt deze gedragen door de

lords, met hun uniforme vorming door het kostschoolstelsel (Kissinger, 2014)

De concepten voor management en organisatie die in de eerste helft van de twintigste eeuw tot stand kwamen, bewerkstelligden doorbraken in de praktijk van de bedrijfsvoering in termen van groei van efficiency, hanteerbare schaalgrootte van ondernemingen en het kunnen bedienen van grote markten. In de jaren tachtig werden diezelfde concepten steeds meer onderdeel van de

normale bedrijfsvoering terwijl tegelijkertijd het aantal MBA-opleidingen en MBA-studenten sterk toenam; de eens innovatieve management- en organisatieconcepten werden *commodities*. Strategy consulting, eens de top van het advieswerk, is in dertig jaar tijd qua volume met 60-70 procent gekrompen – enerzijds omdat strategievorming als gevolg van de dalende kosten van informatie convergeert met de operatie, anderzijds omdat de echte strategie zich tegenwoordig afspeelt op het niveau van sectoren, waarvoor expertise nodig is uit het vak *industrial organization* (Christensen e.a. 2004 resp. 2013). Behalve dat concepten voor management en organisatie *commodities* werden, verloren ze ook hun validiteit als gevolg van de opkomst van de informatietechnologie en de groei van de betekenis in de economie van niet-codificeerbare, persoonsgebonden kennis (Jensen, 1998). Overgangen, ook in de economie, zijn pas achteraf goed te duiden. De jaren tachtig en negentig zijn overspoeld door een ware vloedgolf aan als nieuw gepresenteerde managementconcepten die in werkelijkheid eerder pogingen waren van adviesbureaus en managementauteurs om zich te profileren. Het schrijven van managementboeken was, zeker in de Verenigde Staten, een bedrijfstak op zich geworden. Onder die stofwolk voltrok zich een principiële verandering in de economie. Die verandering werd intuïtief zeker gevoeld, getuige de vele boeken over

organisatiecultuur, pleidooien voor andere organisatievormen en dergelijke. Omdat er in die periode echter nog geen goed inzicht bestond in de diepere grondslagen van de gangbare management- en organisatieconcepten, lukte het niet die op zich juiste intuïties om te zetten in nieuwe, werkende praktijken. In de groei van de economie van de jaren negentig werden management consultants vooral als *pair-of-hands* (Block, 1981) ingehuurd en gleed het vak af van professionele naar gewone dienstverlening,² een enkele uitzondering daargelaten.

DE NIEUWE, HUIDIGE MANAGERIAL BREAKTHROUGH³

Maatschappelijk is er opnieuw behoefte aan (een hogere) economische groei en een hogere groei van de arbeidsproductiviteit, zeker in Europa. Nu het overheden niet lukt om voor die groei te zorgen, is de vraag of ondernemers en managers dan zelf die zo noodzakelijke groei tot stand kunnen brengen (Caulkin, 2014). Om dat te realiseren moet worden afgerekend met oude gewoonten, conventies en routines die economische groei in de weg staan. Ditmaal zijn dat nu juist die management- en organisatieconcepten die het standaardgereedschap vormen van management consultants. Die zijn nu verouderd omdat ze zijn ontwikkeld in de context van wat Chandler noemde de 'Modern Business Enterprise', het concept van de onderneming gebaseerd op het eind negentiende eeuw ontstane vennootschapsrecht en arbeidsrecht. In dat concept bestaat de kapitaalsbasis van de onderneming uitsluitend uit fysiek kapitaal, wordt *tacit knowledge* nadrukkelijk economische macht onthouden en is arbeid een ingekochte *commodity* (werknemers maken geen deel uit van de onderneming) (Blok, 2013). Chandler ging ook uit van de unit-organisatie, die was gebaseerd op hoge kosten van informatie en communicatie. Als gevolg van de dalende kosten van die factoren is de unit-organisatie economisch verouderd (Stinchcombe, 1990).

DE AMERIKAANSE POLITIEK VAN POLITIEKE EN ECONOMISCHE HEGEMONIE IN DE WERELD VORMT DE DRIJVENDE KRACHT ACHTER DE CONCEPTUELE VERNIEUWING VAN MANAGEMENT EN ORGANISATIE IN DE VERENIGDE STATEN.

In de economie en ook in het vak corporate finance wordt onderkend dat de kapitaalsbasis van de onderneming sinds 1990 hoofdzakelijk bestaat uit immateriële activa, te weten *human capital*, *information capital* en *organization capital* (Arrow, 1996, pp. 119-128; Copeland e.a., 2000; Kaplan & Norton, 2004). Dit economisch gegeven is nog niet vertaald in de instituties waarop ondernemingen zijn gebaseerd – het vennootschapsrecht en het arbeidsrecht – en evenmin in de (internationale) boekhoudregels. Omdat concepten voor management en organisatie op hun beurt weer – impliciet – zijn gebaseerd op die instituties, is er vanaf ongeveer 1990 sprake van een kloof tussen de moderne praktijk van bestuur en bedrijfsvoering en de daarbij gehanteerde managementconcepten (Strikwerda, 2014b). Dat wordt in de praktijk, zowel van bestuurders en managers als van consultants, heel goed gevoeld, en daarover gaan dan ook tal van managementboeken. Maar hierbij komt een probleem van geheel andere orde om de hoek kijken. CEO's en managers mogen dan vaak roepen dat het er in de praktijk heel anders aan toegaat dan aan de MBA-opleidingen wordt gedoceerd, wat ook zo is, maar ze vergeten vervolgens

dat ze wel de taal spreken die ze daar geleerd hebben. Het lijkt dan wel dat ze de modellen terzijde schuiven, maar ze zien over het hoofd dat hun denken en gedrag worden gestuurd door normatieve en ook complexiteitsreducerende concepten die gecodificeerd zijn in de taal. Dit gevangen zijn in de taal geldt onverkort voor management consultants. Zij zijn mee gegaan in de maatschappelijke beweging waarin woorden als tekens zonder begrip worden gebruikt, waarin aan woorden geen analytische betekenis meer wordt verleend, waarin de *provenance of ide-*

as geen aandacht meer krijgt (Pentland, 2014). Daardoor lijkt er wel over vernieuwing en innovatie met betrekking tot management en organisatie te worden gesproken – en vooral ook geschreven – maar is dat, met uitzondering van enkele publicaties, niet werkelijk het geval; het blijft een spel van woordbeelden die geen effect hebben op diepere uitgangspunten en dus niet op het praktisch

handelen. Een boek als *Execution: The Discipline of Getting Things Done* is wel even populair, raakt een snaar, maar zorgt niet voor een structurele verbetering van ondernemingsbestuur (Bossidy & Charan, 2002). Wat hierbij ook speelt is dat in Nederland de neiging bestaat om de taal waarin wordt gesproken en geschreven over management en organisatie te houden zoals die is, als zij al niet wordt gesimplificeerd. In de Verenigde Staten daarentegen wordt onderkend dat economische groei impliceert dat de economie complexer wordt, dat daarmee ook complexere organisaties nodig zijn en dat om die complexere organisaties adequaat te kunnen begrijpen en er over te kunnen communiceren, er ook een complexere (management)taal nodig is (Daft & Wiginton, 1979).

Succesvolle CEO's, denk bijvoorbeeld aan Louis Gerstner van IBM, zijn abstracte denkers. Daarnaast weten ze ook grote veranderingen tot stand te brengen met slechts enkele concrete systeemingenrepen – bijvoorbeeld door de afnemer als het primaire *profit center* te benoemen, door een op rigoureuze semantische datastandaardisatie gebaseerd mondiaal grootboek in te voeren waarin transacties met meerdere attributies worden vastgelegd, door radicaal af te rekenen met horizontale en verticale informatieasymmetrie, door *management by objectives* te vervangen door *management by values* (maar die waarden wel systematisch en consistent te *codificeren* in alle systemen en procedures van de organisatie), en door *management of market opportunities* te scheiden van *management of resources*. Door dit alles is ook de traditionele *management of change* verouderd (Gerstner, 2002; Kanter, 2008). Het zijn personen die reconceptualiseren en daarbij conventionele *business institutions* – HRM, management control/accounting, IT-governance – vernieuwen, en die de nieuwe complexiteit opzoeken (*wade into complexity*) en de nieuwe eenvoud zoeken *beyond complexity* (Lindsey, 2012; Martin, 2007; O'Toole, 1993; Phelps, 2013). Zulke CEO's brengen de nu – in de 21e eeuw – noodzakelijke doorbraken tot stand wat betreft concepten voor management en organisatie, zoals een eeuw geleden bij DuPont en General Motors (Chandler, 1962; Drucker, 1946; Freeland, 2001; Sloan, 1962/1986) de destijds baanbrekende concep-

ten voor management en organisatie werden ontwikkeld die vervolgens door adviesbureaus als McKinsey werden overgedragen naar andere ondernemingen en daarmee een bijdrage leverden aan economische groei (Fligstein, 1985).

ZIEN MANAGEMENT CONSULTANTS WEL WAT ER NU ANDERS IS?

Adviesbureaus zelf zijn tot nu toe nooit een bron geweest van conceptuele vernieuwing (Davenport e.a., 2003). Het overdragen door adviesbureaus van door innoverende CEO's gerealiseerde vernieuwingen speelt nu weer, maar in een principieel andere vorm. De aard van de te realiseren doorbraken is anders en er speelt een belangrijke contextvariabele: incongruentie tussen de realiteit van de economie en verouderde instituties. Eind jaren tachtig kwam Michael Porter tot de ontdekking dat als gevolg van de conventionele managementtechnieken, in het bijzonder het toen gehanteerde (en in Nederland nog steeds toegepaste) kapitaalallocatiemodel, het concurrentievermogen van de Verenigde Staten werd ondergraven (dit in weerwil van het Amerikaanse streven naar hegemonie in de wereldeconomie) doordat Amerikaanse bedrijven te weinig investeerden in immateriële activa (Porter & Wayland, 1992). De vraag voor Porter was hoe Ameri-

kaanse CEO's er van konden worden overtuigd dat zij meer moesten gaan investeren in immateriële dan in materiële activa. Lastig daarbij was dat juist in die periode, begin jaren negentig, de invloed van de kapitaalmarkt op het beleid van de onderneming sterk toenam. Ook groeide in die tijd de aandacht voor corporate governance, die CEO's er toe aanzette investeringen te doen die eenvoudig

zijn uit te leggen aan aandeelhouders: overnames, investeringen in materiële activa. Het probleem daarbij was dat, als gevolg van de geldende boekhoudregels, investeringen in immateriële activa niet geactiveerd mochten (en mogen) worden, maar als uitgaven opgenomen moesten (en nog steeds moeten) worden ten laste van de winst op korte termijn. Bovendien vroeg de opkomst van

HUN SUCCES EN REPUTATIE HEBBEN DE GROTE NEDERLANDSE ADVIESBUREAUS TE DANKEN AAN HET NAOORLOGSE SOCIAAL-ECONOMISCH BELEID

niet-codificeerbare, persoonsgebonden kennis om andere management- en organisatieconcepten, terwijl het (nog steeds) geldende vennootschapsrecht en arbeidsrecht in combinatie met specifieke verwachtingen van aandeelhouders er voor zorgden dat vastgehouden werd aan conventionele management- en organisatieconcepten (Strikwerda, 2013b). Het is dan in het intellectuele klimaat gevormd door economen als Arrow en Stiglitz, de bestuurspsycholoog Simon, managementauteurs als Porter en Kanter, dat CEO's als Gerstner zich realiseren dat de oplossing voor Porters probleem is gebruik te maken van de nieuwe mogelijkheden die worden geboden door de dalende kosten van informatie. Die maken het mogelijk invulling te geven aan de door Drucker in 1988 voorspelde *information-based* organisatie als nieuw paradigma voor het besturen en organiseren van ondernemingen, zoals in de praktijk gebracht door onder meer IBM, Procter & Gamble, Publicis, Duane Morris. Hierbij is van belang dat dit nieuwe bestuursparadigma ook ingrijpt op de paradigma's van traditionele *business institutions* als strategie, management control/accounting, HRM, IT-governance en organisatieontwerp. Het lastige blijft dat deze nieuwe praktijk van besturen, managen en organiseren nog steeds niet gecodificeerd is in managementboeken of in leerboeken voor MBA-opleidingen. Auteurs als Kanter, Kaplan & Norton en Simons (2005) schrijven er wel cases over, een en ander zit ook wel verborgen in hun boeken, maar er is geen expliciete codificatie van de nieuwe bestuursdoctrine die de doctrine van Henry Fayol sinds ongeveer 2000 aan het vervangen is (Strikwerda, 2014a). Een complex van factoren is hiervoor verantwoordelijk. De nieuwe bestuursdoctrine moet in de praktijk worden gebracht in een verouderde institutionele context. Toezichthouders baseren zich nog steeds op die verouderde institutionele context. De implementatie van die bestuursdoctrine grijpt ook in op traditionele functiegebieden als management control, management accounting, HRM, IT-governance, organisatie-ontwerp en *management of change*. Hierbij spelen allerlei belangen een

DE MANAGEMENT CONSULTANT HEEFT DRIE ECONOMISCHE ROLLEN: 1. KNOWLEDGE SPILL-OVER 2. REALISEREN VAN DOORBRAGEN IN EFFICIENCY 3. BEWERKSTELLIGEN VAN EEN POSITIEF MENSBEELD

rol, zowel van uitgevers en academische disciplines als van adviesbureaus die in methoden en technieken hebben geïnvesteerd. Maar ook politiek-ideologische factoren zijn in het spel. Immers, als de kapitaalbasis van de onderneming voor een materieel deel bestaat uit *human capital*, dan impliceert dit dat de aandeelhouder niet langer, zoals de huidige wetgeving impliceert, als enige het recht heeft op de *residual claim* van de onderneming. In de waardering van de onderneming wordt dit erkend, uitgedrukt in retentiebonussen, maar niet in de systemen voor corporate governance. Om die reden kiezen in de Verenigde Staten managementauteurs als Porter en Kaplan & Norton, onder andere, er voor om een weg te volgen die wel leidt tot behoud van de hegemonie van de Amerikaanse economie, maar waarbij geen energie verloren gaat aan ideologische discussies of het wijzigen van wetten en boekhoudregels. Door gebruik te maken van in het bijzonder de sterk dalende kosten van informatie en de nieuwe opties die dat biedt voor bestuur, management en organisatie, slaagt die opzet (zie IBM en Procter & Gamble, maar ook Europese ondernemingen als Nestlé en Publicis) (Bell & Shelman, 2009, p. 36; Moss Kanter & Bird, 2009; Strikwerda, 2008). Door de bril van de traditionele managementmodellen en -theorieën zijn de door die bedrijven gehanteerde nieuwe concepten echter amper te zien. Als er al iets van wordt waargenomen, is dat slechts de oppervlakte. Een en ander wordt dan beschreven in termen van post-modernistisch optimisme, zonder de onderliggende principiële conceptuele en systeemwijzigingen te doorgronden, waardoor consultants de nieuwe praktijken niet kunnen overdragen op volgende bedrijven.

Een bijkomende complicerende factor is een verschil tussen de Verenigde Staten en Europa. In de Verenigde Staten wordt gehecht aan zaken als risicomanagement en *compliance*, gelet op de daar geldende wetgeving en *litigation*, zo mogelijk nog strenger dan in Europa. Echter, in de Verenigde Staten zijn hogere waarden dan *compliance* die van de Amerikaanse hegemonie in de wereld en

de waarde van het ondernemerschap (Strikwerda, 2005). Die situatie kennen we niet in Europa, waardoor zaken als risicomanagement en *compliance* een te absolute betekenis hebben gekregen en niet gecorrigeerd worden door economisch denken. In de Verenigde Staten is dan ook de norm – die zich ook enigszins in Nederland begint te ontwikkelen – dat managementinformatie in de eerste plaats bestaat uit niet-financiële *leading parameters*. Die, en niet de jaarrekening, vormen voor investeerders de *state of assurance*; financiële verantwoordingsinformatie komt op de tweede plaats. Dit lijkt door Nederlandse consultants ook wel opgepikt en toegepast te worden in bijvoorbeeld de op het INK-model gebaseerde methode van performance management. Maar als de onderliggende stukken worden opgevraagd en geanalyseerd, dan blijken de noodzakelijke causale relaties niet of slecht gedocumenteerd, laat staan gevalideerd. Bovendien weerspiegelen modellen als het INK-model niet de fundamentele veranderingen in de economie. Vernieuwing zonder diepgang is slechts het poetsen van de oppervlakte.

Er is dus ook in Nederland, uit oogpunt van internationale concurrentie en groei van de arbeidsproductiviteit, behoefte aan conceptuele innovatie in bestuur, management en organisatie. Dat is niet een kwestie van woorden, maar van een diep begrip van onderliggende institutionele verhoudingen, op dat niveau spelende conflicten en de economische implicaties daarvan. We hebben daarvoor in Nederland dezelfde ruimte, gelet op de wettelijk geregelde bestuursautonomie, als in de VS. We hebben echter geen nationale economische politiek die daarop is gericht, zoals in de VS. Dus komt het aan op visionaire bestuurders die, zoals altijd heeft gegolden in de Nederlandse bestuurstraditie, zich mede verantwoordelijk voelen voor de sociaal-economische ontwikkeling van Nederland, en die daartoe initiatieven nemen – al dan niet bijgestaan door adviseurs. Maar adviseren is nu van een andere orde: het vraagt om holistisch denken, multidisciplinaire kennis, diepgang, de kunst nieuwe complexiteit onder ogen te zien en met oplossingen te komen die zowel voldoen aan de eisen van de huidige economie als aan de (weliswaar verouderde) eisen van de *regulatory*

context van de onderneming. Functionele specialisatie keert zich nu juist tegen de management consultant.

TOT SLOT

Allerlei lopende activiteiten op het gebied van management consulting zullen blijven bestaan. Het zal dan wel meer gaan om management services dan consulting. De bestuurder die echt een slag wil maken zal een onderscheid moeten maken tussen management services, conventionele consulting en advisering op het conceptuele niveau.

Op het laatst genoemde terrein ligt, behalve voor anderen, zoals academici, ook een mooie uitdaging voor de management consultant. Deze zal – haaks op de huidige overspecialisatie in het consultingvak – holistisch moeten denken, diep moeten kunnen doordringen in de afzonderlijke functies en hun verborgen paradigma, die functies moeten kunnen vernieuwen en ze in nieuwe onderlinge verbinding moeten kunnen brengen.

Het belangrijkste daarbij is dat betrokkenen voor ogen nemen dat het uiteindelijk gaat om de sociaal-economische ontwikkeling van de samenleving.⁴ In zijn meest recente boek signaleert Kissinger (2014) een heropleving van de idee van nationaal belang, niet zozeer uit conservatisme maar om tot een stabielere wereldordening te komen. In die context ontstaat er een nieuwe concurrentiestrijd tussen landen. Deze concurrentiestrijd wordt niet alleen bepaald door verschillen in natuurlijke hulpbronnen en traditionele comparatieve voordelen, maar meer nog door het antwoord op de vraag welk land over de beste ideeën beschikt en die ook toepast. Het kenmerk van een vitale samenleving is interesse voor nieuwe ideeën, interesse die ver uitstijgt boven een oppervlakkig woordspel.

Noten

1. In de Angelsaksische *civil society* is een 'professional' iemand die op grond van een specifieke opleiding en afgelegde examens door de samenleving bij wet discretionaire bevoegdheid wordt gegund om te handelen en te besluiten in het concrete geval: artsen, advocaten,

SUCCESSVOLLE CEO'S WADE INTO COMPLEXITY EN ZOEKEN NIEUWE EENVOUD BEYOND COMPLEXITY

bibliotheacarissen, hoogleraren, leraren, predikanten. Deze professionals hebben tot taak voor de samenleving essentiële waarden, daar waar wet en overheid tekort schieten, te bewaken in het concrete geval. Ook hebben deze professionals tot taak het individu te beschermen tegen overheid en markt wanneer die over de schreef gaan. Deze professionals zijn gehouden verantwoording af te leggen aan de samenleving over de aanwending van hun bevoegdheden. Daarnaast speelt dat de professional, in het bijzonder artsen, een *vital need* dienen in de samenleving: ze beschikken over voor de samenleving en voor het individu essentiële kennis, die het individu zich voor zaken als overleven niet in de beschikbare tijd eigen kan maken. Bij gewone dienstverlening gaat het om de horeca, schoonmaak, e.d. (Strikwerda, 2000; 2009).

2. Zie opnieuw de toelichting in noot 1.
3. Deze titel is ontleend aan de managementklassieker *Managerial Breakthrough* van Juran (1995).
4. Zie ook de uitspraken van prof. Edelman Bos in *Management & Consulting*, nr. 6, 2014, p. 21.

Literatuur

Andriessen, J.E., S. Miedema, C.J. Oort & P.G. Ridder (1983). *De sociaal-economische besturing van Nederland*. Groningen: Wolters-Noordhoff. (Bewerking door F. den Hartog; 11e ed.)

Arrow, K.J. (1996). The Economics of Information: An Exposition. *Empirica*, 23.

Bell, D.E., & M. Shelman (2009). Nestlé in 2008. Boston, Mass.: Harvard Business School.

Block, P. (1981). *Flawless Consulting: A Guide to Getting Your Expertise Used*. San Diego, Calif.: University Associates.

Blok, P. (2013). *Human Resource Management: Institutionele grondslagen, historische ontwikkelingen en perspectieven voor de economie van de 21ste eeuw*. Proefschrift, Universiteit van Amsterdam, Amsterdam: Vossius Pers UvA.

Bossidy, L. & R. Charan (2002). *Execution: The Discipline of Getting Things Done*. New York: Crown Business.

Caulkin, S. (2014). Era of management-led growth held hostage by old ideas that refuse to die. *Financial Times*, 15 september.

Chandler, A.D. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of American Enterprise*. Cambridge, Mass.: MIT Press.

Christensen, C.M., S.D. Anthony & E.A. Roth (2004). *Seeing what's next: using the theories of innovation to predict industry change*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.

Christensen, C.M., D. Wang & D. v. Bever (2013). Consulting on the Cusp of Disruption. *Harvard Business Review*, 91(10), 106-114. (Zie voor een Nederlandse vertaling *Holland Management Review* 152, nov-dec 2013, pp.

45-53; red.)

Copeland, T., T. Koller & J. Murrin (2000). *Valuation: Measuring and Managing the Value of Companies*. New York: Wiley. Derde ed.

Daft, R.L. J.C. Wiginton (1979). Language and Organization. *The Academy of Management Review*, 4(2), pp. 179-191.

Dale, E. (1960). *The Great Organizers*. New York: McGraw-Hill.

Davenport, T.H., L. Prusak & H.J. Wilson (2003). *What's the big idea?: creating and capitalizing on the best management thinking*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.

Drucker, P.F. (1946). *Concept of the Corporation*. New York: John Day. (Herziene editie door Transaction Publishers, 1993.)

Fligstein, N. (1985). The spread of the multidivisional form among large firms, 1919-1979. *American Sociological Review*, 50, pp. 377-391.

Freeland, R.F. (2001). *The Struggle for Control of the Modern Corporation: Organizational Change at General Motors, 1924-1970*. New York: Cambridge University Press.

Gerstner, L.V. (2002). *Who says elephants can't dance? Inside IBM's historic turnaround*. New York: HarperBusiness.

Guillén, M.F. (1994). *Models of Management: Work, Authority and Organization in a Comparative Perspective*. Chicago: The University of Chicago Press.

Hayek, F. (1945). The Use of Knowledge in Society. *American Economic Review*, XXXV(4), pp. 519-530.

Jensen, M.C. (1998). *Foundations of organizational strategy*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.

Juran, J.M. (1995). *Managerial Breakthrough*. New York: McGraw-Hill. Herziene editie.

Kanigel, R. (1997). *The one best way: Frederick Winslow Taylor and the Enigma of Efficiency*. New York: Viking Penguin.

Kanter, R.M. (2008). Transforming Giants. *Harvard Business Review*, January, pp. 43-52.

Kanter, R.M. & M. Bird (2009). Procter & Gamble in the 21st Century (A): Becoming Truly Global. Boston, Mass.: Harvard Business School.

Kanter, R.M. & M. Bird (2009). Publicis Groupe 2009: Towards a Digital Transformation. Boston, Mass.: Harvard Business School.

Kaplan, R.S. & D.P. Norton (2004). *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.

Kissinger, H. (2014). *World order*. New York: Penguin Press.

Lindsey, B. (2012). *Human capitalism: how economic growth has made us smarter - and more unequal*. Princeton, NJ: Princeton University Press.

Martin, R.L. (2007). *The opposable mind: how successful leaders win through integrative thinking*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.

Mazzucato, M. (2013). *The entrepreneurial state: Debunking public vs. private sector myths*. London: Anthem Press.

- McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw-Hill.
- McKenna, C.D. (2006). *The World's Newest Profession: Management Consulting in the Twentieth Century*. Cambridge: Cambridge University Press.
- O'Toole, J. (1993). *The executive's compass: business and the good society*. New York: Oxford University Press.
- OECD. (1987). *Structural Adjustment and Economic Performance*. Paris: OECD.
- Pentland, A. (2014). *Social physics: how good ideas spread - The lessons from a new science*. New York: The Penguin Press.
- Phelps, E. (2013). *Mass Flourishing: How Grassroots Innovation Created Jobs, Challenge and Change*. Princeton: Princeton University Press.
- Pill, H. (2002). *The Netherlands: Is the Polder Model Sinking?* Boston, Mass.: Harvard Business School.
- Porter, M.E. & R. Wayland (1992). *Capital Disadvantage: America's Failing Capital Investment System*. Harvard Business Review, 70(5), pp. 65-82.
- Simons, R. (2005). *Levers of Organization Design: How Managers Use Accountability Systems for Greater Performance And Commitment*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.
- Sloan, A.P. (1962/1986). *My Years with General Motors*. Hammondsworth: Penguin Books.
- Sloterdijk, P. (2005). *Im Weltraum des Kapitals: Für eine philosophische Theorie der Globalisierung*. Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag.
- Stinchcombe, A.L. (1990). *Information and organizations*. Berkeley: University of California Press.
- Strikwerda, J. (2000). De organisatie-adviseur: professionele of zakelijke dienstverlening. MAB, (december), pp. 553-559.
- Strikwerda, J. (2005). *Growth, Governance and Organisation: On power strategy and modular organisation*. Assen/Utrecht: Van Gorcum - NNC.
- Strikwerda, J. (2008). *Van unitmanagement naar multidimensionale organisaties*. Assen/Den Haag: Van Gorcum - Stichting Management Studies.
- Strikwerda, J. (2009). Over Professionalisering en kwaliteit van het adviesvak - Wat is professioneel adviseren? In M. Dubbeldam & W. Goedmakers (Red.), *De lerende adviseur - Trends in professionalisering*. Amsterdam: Mediawerf.
- Strikwerda, J. (2013a). Reflections on Management Consultancy in the 21st Century. In A.F. Buono, L. de Caluwé & A. Stoppelenburg (Eds.), *Exploring the Professional Identity of Management Consultants* (Vol. Research in Management Consulting). Charlotte, NC: Information Age Publishing.
- Strikwerda, J. (2013b). Sense Making in Corporate Governance: A multilayered Model for Information Asymmetries between Investors and Executives. SSRN eLibrary. <http://ssrn.com/abstract=2370304> doi:<http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2370304>
- Strikwerda, J. (2014a). *Bespiegelingen over governance, bestuur, management en organisatie in de 21e eeuw*. Assen: Koninklijke Van Gorcum.
- Strikwerda, J. (2014b). The Paradigms of Business Administration and the Concepts of the Balanced Scorecard and the Strategy Map. 76. Retrieved from SSRN website: <http://ssrn.com/abstract=2461789>
- Volberda, H., J. Jansen, M. Tempelaar & K. Heij (2012). Monitoren van sociale innovatie: slimmer werken, dynamisch managen en flexibel organiseren. *Tijdschrift voor HRM*, 1, pp. 85-110.
- Volberda, H.W., H. Commandeur, F. van den Bosch & K. Heij (2013). Sociale innovatie als aanjager van productiviteit en concurrentiekracht. *M&O*, 5, pp. 5-34.
- Volberda, H.W., F. van den Bosch & K. Heij (2013). Een beetje beter maakt slechter. *M&O*, 5, pp. 35-56.
- Wolf, W.B. (1978). *Management and Consulting: An Introduction to James O. McKinsey*. New York: Cornell University.

Over de auteur

Prof. dr. J. Strikwerda is zelfstandig gevestigd management consultant en hoogleraar organisatie en verandering aan de Universiteit van Amsterdam. Hij doceert over corporate governance, strategie voor raden van toezicht, internal governance, strategy execution, management consulting en bestuur en organisatie van ziekenhuizen. Zijn recentste boek is *Bespiegelingen over governance, bestuur, management en organisatie voor de 21e eeuw*, uitgegeven door Van Gorcum in Assen, 2014.

