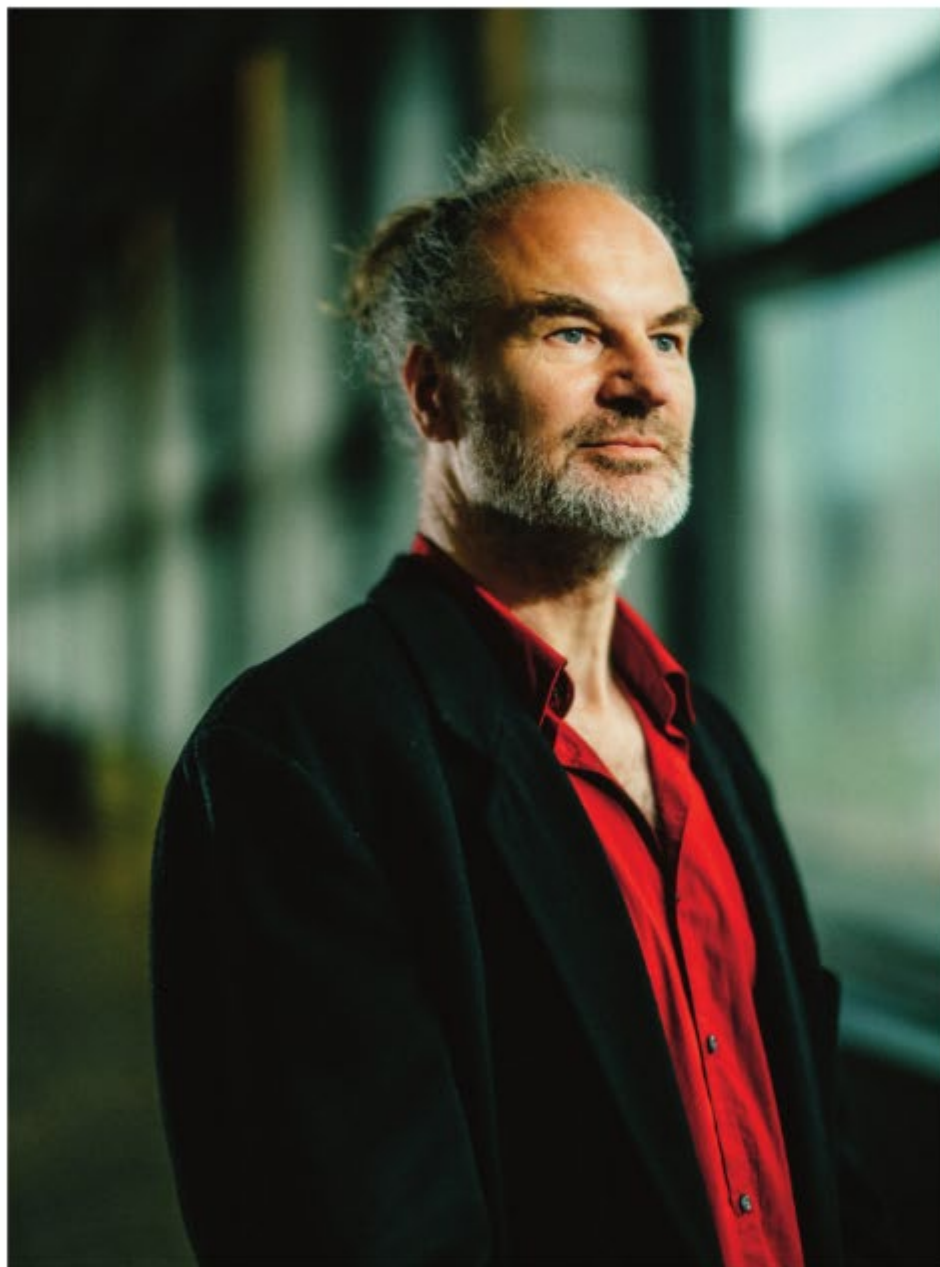




Naar aanleiding van 'De consultant regeert' van VPRO Tegenlicht gingen we op consult bij **Onno Bouwmeester** (1966), directeur van de VU Kennishub voor Consulting, universitair hoofddocent Consulting and Business Ethics aan de VU Amsterdam en als *full professor* verbonden aan Durham University. Als onderzoeker maakt hij dankbaar gebruik van zijn uitgebreide verzameling consultantgrappen. 'Je houdt geen industrie in leven met alleen maar gebakken lucht.'

DOOR HUGO HOES • FOTOGRAFIE JEAN COUNET

Alle raad is duur

Onno Bouwmeester
'Je moet advocaat van de duivel kunnen zijn, maar ook legitimeren wat een klant zou willen'

U was ooit zelf consultant.
Onno Bouwmeester: 'Lang geleden. Ik had economie en filosofie gestudeerd en zag een advertentie van het Bureau voor Economische Argumentatie van KPMG. Dat leek me leuk, al was het verder een complete verrassing omdat ik geen enkel idee had wat consultants deden en wat voor een bedrijfstak dat was. Daar had ik zelf geen les over gehad toen ik studeerde. Het was echt nog een nieuwe wereld voor mij, maar ik werd wel aangenomen.'

En klanten gingen u om advies vragen.
'Ja. Mijn eerste opdracht was voor verslavingskliniek Jellinek. Die stond destijds heel erg onder druk en moest duidelijk maken wat de maatschappelijke opbrengst was van alle kostbare zorg die men verleende. Dat heb ik toen voor ze in kaart gebracht. Sowieso had ik vaker het gevoel

dat ik iets deed wat nuttig was. Maar omdat ik daardoor expert werd op het punt van verslaving moest ik vervolgens een vereniging van exploitanten van gokhallen gaan adviseren. Dat vond ik dus wel wat lastiger. Toen moest ik eigenlijk economische advocatuur doen voor een organisatie waar ik mezelf minder goed mee kon identificeren en dan ontstaat er natuurlijk ook wat morele frictie.'

Na KPMG ging u naar de Vrije Universiteit in Amsterdam.

'Daar ben ik onderzoek gaan doen en gepromoveerd op consultancy. Nu geef ik studenten School Business and Economics les over ethiek. De andere helft van mijn aanstelling doceer ik hetzelfde in Engeland aan Durham University. Consultant is een heel populaire eerste baan onder studenten Bedrijfskunde of Management.'

Wat maakt het beroep aantrekkelijk?

'De arbeidsmarkt is goed, al weten veel studenten, net als ik toen, niet precies wat het inhoudt om te beginnen als consultant. Auto van de zaak, goed salaris, werken voor veel verschillende klanten – dat trekt leergierige en ook enigszins avontuurlijke mensen aan. Het is een beetje een voortzetting van je studentenleven. Consultancy-bureaus organiseren veel sociale activiteiten en daardoor worden de mensen met wie je werkt eigenlijk ook je vrienden.'

Consultant is geen beschermd beroep.
'Nee, manager ook niet. Waarom zou dat moeten?'

'Als je wil ondernemen of een bedrijf wil adviseren moet je ook een beetje bluffen en een beetje moed hebben'

Om laaienlichters buiten de deur te houden.
'In de economie worden niet zo veel beroepen beschermd. Een consultant huur je in op basis van een bepaalde expertise en de klant die hem inhuren is ook niet heel dom.'

Tegenlicht uit

In 'De consultant regeert', de laatste televisieaflevering van VPRO Tegenlicht, onderzoekt regisseur Geert Rozinga in samenwerking met theatergroep De Verleiders de wisselwerking tussen overheid en consultancy. Nu steeds meer taken door de overheid worden uitbesteed, groeit de invloed van externe adviseurs. Ze spelen een steeds grotere rol in beleidsvorming en hun raad is altijd duur. Voor theoretisch opgeleide jongeren is het een bijzonder aantrekkelijke sector om in te werken. Het werk is gewaardeerd, de leasebak van de zaak comfortabel en het salaris ruimer dan bij de overheid. Niet zo gek dus dat high potentials liever consultant worden dan ambtenaar. Aan die ontwikkeling heeft de overheid zelf het meest bijgedragen, want veel vakmensen zijn vervangen door

managers en hun kennis moet nu tegen woekerprijzen weer worden ingehuurd. Een neerwaartse spiraal die de maatschappij een hoop geld kost. Hoe kan het tij gekeerd worden zodat de overheid de regie weer in handen krijgt? Met onder meer de gerenommeerde econoom Mariana Mazzucato (*The Big Con*) die weinig van consultants moet hebben. Oxfordtopper Simon van Leuven, van wiens hand onlangs *De Bermudadriehoek van talent* verscheen, en Harry Starren, voormalig CEO van opleidingscentrum De Baak. Allemaal heel goed en vast ook aardig, maar uiteindelijk komen de consultants van het zogenaamde Bureau Buitenschot, bekend van theatergroep De Verleiders, orde op zaken stellen bij Tegenlicht en dat zal ongetwijfeld niet zachtzinnig gaan.

Wat zijn de belangrijkste vaardigheden voor een consultant?

'Je moet in elk geval sociaal intelligent en analytisch heel sterk zijn. Scherp en kritisch. Bovendien moet je je in veel posities kunnen verplaatsen. Dus zowel advocaat van de duivel kunnen zijn als legitimeren wat een klant zou willen. Daarvoor moet je echt een goed verhaal kunnen vertellen. Ondernemerschap is ook belangrijk, je moet een klant ervan overtuigen dat die meer waarde zou kunnen hebben. En dat je daar nog een keer voor terug moet komen. De consultant doet iets voor de klant, maar geeft meteen aan van wat hij nog méér kan doen.'

Daar is juist vaak kritiek op. Dat een deel van het advies luidt dat er vervolginvesties nodig is. 'Dat werkt alleen als je in de eerste ronde voldoende waarde hebt toegevoegd, anders is het niet aantrekkelijk. Als je wil ondernemen of een bedrijf wil adviseren moet je ook een beetje bluffen en een beetje moed hebben. Als manager ben je ook niet altijd zeker van je zaak. En wanneer je niet z'n tweeën bent – dus als je zelf hard hebt nagedacht en je vraagt ook nog een consultant – gaat die zekerheid omhoog van zestig naar tachtig procent of zo. Dan weet je het nog steeds niet echt zeker, maar heb je wel meer het gevoel dat je de goede kant op gaat. Dat is de bijdrage van de traditionele consultant.'

Van zestig naar tachtig procent?

'Ja, van zestig naar tachtig, maar niet naar honderd procent.'

Econoom Mariana Mazzucato noemt het allemaal gebakken lucht.
'De consultant verkoopt woorden en ideeën. Dus in die zin is het wel gebakken lucht, maar je houdt geen industrie in leven met alleen maar gebakken lucht. Zo dom is de markt gewoon niet.'

Ze maakt zelfs een vergelijking met kakkerlakken.

'Omdat er al zo veel zijn en het er steeds meer worden? Die vergelijking met gebakken lucht is te makkelijk, maar de kakkerlak begrijp ik wel. Ze zijn te succesvol en daarom wil je ze bestrijden. En dat is moeilijk. We zijn een beetje bang van de kakkerlak en je wilt ze niet in huis hebben. Het is prima als ze in de natuur leven en in het ecosysteem hebben alle insecten een rol, maar ze moeten niet daar komen waar ze niet horen te zijn. En dat is, denk ik, het



Mariana Mazzucato

punt van Mazzucato. Ze zijn te veel bij de overheid terechtgekomen en daar zijn ze ook moeilijk weer weg te krijgen. Je hebt enerzijds de klassieke consultants, die strategisch advies geven. Die komen één keer naar je bedrijf, denken met je mee en maken een plan voor de komende vijf jaar. Daarna gaan ze weer weg. Die blijven niet in je huis zitten. Maar wat je de laatste tijd steeds meer ziet is dat de IT-consultancy gigantisch groeit. Dat is een combinatie van technologie en advies, en die tak is niet alleen sterk gegroeid, maar heeft ook een afhankelijkheid gecreëerd. Al die technologische systemen hebben steeds updates nodig en daar heb je experts voor nodig. Een systeemafhankelijkheid waar je niet meer van afkomt. De belastingdienst is een goed voorbeeld van een organisatie waar heel veel IT-consultants rondlopen.'

Mazzucato ziet onduidelijke of verworpen verantwoordelijkheid ook als een groeiend probleem.

'Volgens mij is dat de belangrijkste kritiek in haar boek *De consultancy industrie* [originele titel: *The Big Con*, red.] dat de overheid als klant haar verantwoordelijkheid eigenlijk onvoldoende neemt. Ze is dus kritischer op de overheid dan op de consultant. Want die consultants doen hun werk en dat doen ze behoorlijk goed.'

Consultants valt niets te verwijten?

'In elk geval niet dat ze hun werk doen en groeien. Je kunt wel de klant verwijten dat hij te vaak consultants moet inhuren en misschien een beetje te gemakzuchtig

of te lui wordt. Als je weet dat je binnen jouw ministerie voortdurend aan het reorganiseren bent, dan kun je beter interne veranderconsultants in dienst nemen.'

'Een zelfverzekerde klant heeft minder advies nodig dan een klant die je eerst wat onzeker hebt gemaakt'

Bij Tegenlicht wordt het licht uitgedaan door consultants van Bureau Buitenschot van theatergroep De Verleiders. Dat doet denken aan Berenschot.

'Ik heb de voorstelling ook gezien, zeer onderhoudend, maar ik moest niet aan Berenschot denken. Het waren geen Berenschot-achtige consultants maar eerder McKinsey-types. "Buitenschot" betekent ook dat je niet geraakt wordt. Dat je buiten schot blijft. Elk consultancybureau is een soort Buitenschot. Want de klant neemt een beslissing en de adviseur adviseert alleen maar. Dat zag je ook in het Purdue Pharmaschandaal in Amerika, dat uitgebreid wordt beschreven in de Amerikaanse pers. Daarbij heeft McKinsey een bijzonder kwalijke rol

gespeeld en het schikte liever voor miljarden dollars dan dat het schuld bekende. Wat dat betreft heb ik geen goed woord meer over voor McKinsey. Dat waren echt boevenpraktijken en dat type consultant hebben. De Verleiders heel goed neergezet.'

U maakt ook gebruik van grappen over consultants als onderzoeksmethode. Hoe?

'Het begon bij een student die vroeg of hij een scriptie mocht schrijven over alle grappen die over consultants zijn gemaakt. Ik zei: doe maar, lijkt me leuk. Anderen gaan interviews doen, maar je kunt ook alle grappen verzamelen en dan contentanalyse doen. Wat zijn de thema's waar grappen over worden gemaakt? Wat kun je daarvan leren? Dat databestand, een grote grappenverzameling, heb ik onder meer gebruikt voor een onderzoek naar onzekerheid in de consultant-klantrelatie. Over de klant onzeker maken bijvoorbeeld, om jouw advies er wat beter doortheen te krijgen. Want een zelfverzekerde klant heeft minder advies nodig dan een klant die je eerst wat onzeker hebt gemaakt.'

Dat is een betere klant.

'Dat wordt een betere klant. Veel grappen gaan over het feit dat je als consultant iets moet doen waar je eigenlijk niet genoeg kennis over hebt. Dat zorgt voor onzekerheid, want er wordt wel van je verwacht dat je de expert bent, maar heel vaak ben je het niet. Je moet het nog worden, in de loop van het project. De kosten van consultancy en facturen over onduidelijke bezigheden zijn ook vaak graponderwerp. Mijn laatste boek gaat over onderzoeksmethodes aan de hand van dat soort grappen. En dan vooral grappen over ethisch sensitieve onderwerpen in de consultancy. Als je met een consultant wil gaan praten over wanneer die een beetje over de schreef gaat of andere dingen doet die eigenlijk niet kunnen, is dat niet zo makkelijk. Want dan zit je meteen met sociale-wenselijkheids-bias. Maar als je het gesprek opent met wat grappen over dat onderwerp, dan kunnen ook cartoons zijn, dan ligt het onderwerp op tafel en heb je er al een beetje om kunnen lachen. Dan zegt een consultant eerder: zelf heb ik zoiets nooit meergemaakt, maar ik ken toevallig wel een consultant die dat gedaan heeft. Kom je toch in gesprek! ■

VPRO Tegenlicht

► ZONDAG, NPO 2, 23.20-0.20 UUR



THEATROEP DE VERLEIDERS