



**Universiteit
Leiden**
The Netherlands

Op advies van...

Hof, J. van 't; Zevenbergen, J.

Citation

Hof, J. van &apos, & Zevenbergen, J. (1992). Op advies van.... *Bestuurskundige Berichten*, 7(3), 6-7.
Retrieved from <http://hdl.handle.net/1887.1/item:3233581>

Version: Publisher's Version

License: [Creative Commons CC BY-NC-ND 4.0 license](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)

Downloaded from: <http://hdl.handle.net/1887.1/item:3233581>

Note: To cite this publication please use the final published version (if applicable).

Op het symposium blijkt dat vragen zoals hierboven gesteld nu nog niet beantwoord kunnen worden. Zoals prof. mr. dr. J.A.A. van Doorn in de afsluitende lezing terecht opmerkt, staan we eigenlijk nog maar aan het begin van een opinievorming hierover. In dit laatste ligt dan ook de waarde van het symposium. Vooraf wil hij al wel vast wijzen op het "democratisch deficit", dat in Europa dreigt. Het Europees Parlement is, zo stelt Van Doorn, geen volksvertegenwoordiging. Een Europese volksvertegenwoordiging is een *contradictio in terminis*, omdat er nu eenmaal geen Europees volk is. Een Tweede Kamer kan niet op Europees niveau worden geïmi-

teerd. Een soortgelijke relatie tussen regering en burger als in Nederland is op Europees niveau niet te bereiken. Van Doorn waarschuwt kamervoorzitter Deetman echter hieruit niet de conclusie te trekken, dat het Nederlandse parlement als volksvertegenwoordiging goed functioneert. De kracht van nationale parlementen ligt in de relatie kiezer-gekozene, en hieraan valt heel wat te verbeteren. Het feit dat zoveel mensen het nieuwe kamergebouw zijn komen bezichtigen, mag in dit opzicht geen troost voor hem zijn. "Hij weet ook dat als er een walvis aanspoelt op het strand, daar tienduizenden mensen naar gaan kijken, die helemaal niet van levertraan houden"! BB

Een Europese volksvertegenwoordiging is een *contradictio in terminis*.

Op advies van...

6

Jantien van 't Hof en John Zevenbergen

Onder Bestuurskundigen staan organisatie-adviesbureaus volop in de belangstelling. Sommigen zien ze als ideale werkgever, maar bij anderen is enig cynisme te bespeuren. Zij krijgen het gevoel dat veel van deze adviesbureaus standaard-oplossingen aandragen, die vaak erg voor de hand liggend zijn. Mode-kreten, zoals flexibiliteit, efficiency, verbetering van communicatie-lijnen zijn altijd wel terug te vinden in de rapporten. Veel bureaus wordt semi-wetenschappelijkheid verweten. Wij vroegen ons af in hoeverre dit beeld klopt. Om dit te achterhalen hebben wij prof. ir. drs. W.J. Vrakking gesproken. Hij is *managing director* van Holland Consulting Group, een organisatie-adviesbureau "op het snijvlak van bedrijfsleven en wetenschap."

Holland Consulting Group

H.C.G. is een relatief klein bureau (29 medewerkers), opgericht in 1980. Het bureau wordt geleid door zes firmanten, die aan het hoofd staan van de verschillende projecten. Zij worden bijgestaan door in totaal 14 senior-adviseurs en adviseurs. Van de zes firmanten zijn vier daarnaast part-time hoogleraar en dhr. Vrakking verwacht dat de anderen dat binnenkort ook wel zullen worden. Naast het praktische advieswerk publiceren de firmanten regelmatig in wetenschappelijke tijdschriften en verschijnen er ook regelmatig

boeken van H.C.G.-firmanten. Volgens Vrakking worden de publikaties ook weer door andere adviesbureaus gelezen, die op deze manier gebruik kunnen maken van de opgedane kennis en ervaringen van H.C.G.

Filosofie en werkwijze

Hoe gaat het bureau over het algemeen te werk als men bij een organisatie binnenkomt? Volgens dhr. Vrakking zijn er geen standaard-procedures aan te geven, maar komt advieswerk neer op het leveren van maatwerk. Men probeert zich steeds aan de organisatie aan te

passen. Duidelijk is in ieder geval dat de klassieke methode van diagnoseadviesimplementatie wat dhr. Vrakking betreft achterhaald is en door het bureau dan ook niet meer gehanteerd wordt. H.C.G. geeft geen adviezen, maar begeleidt het reorganisatie-proces. Het bureau doet voorstellen, die vervolgens besproken worden in discussieronden. Ook individuele interviews worden zoveel mogelijk vermeden, omdat het beschikken over geheime informatie de openheid in de organisatie in de weg staat. In plaats daarvan vinden groepsgesprekken plaats, met het voordeel dat iedereen in de groep weet wat er speelt en er op dat gebied geen misverstanden hoeven te ontstaan.

De werknemers nemen zelf de beslissingen en voeren de reorganisatie uit, terwijl de consultant zich op de achtergrond houdt en het geheel eventueel regisseert. H.C.G. houdt contact met de organisatie totdat de reorganisatie is doorgevoerd. Over het algemeen duurt dit één à twee jaar.

Groei organisatie-adviesbureaus

We vroegen de heer Vrakking hoe hij de grote groei van organisatie-adviesbureaus kan verklaren. Als belangrijkste reden noemde hij de huidige trend bij bedrijven hoogwaardige stafkrachten buiten de deur te houden en slechts als ze strikt noodzakelijk zijn ze naar binnen te halen. Daarnaast vindt hij dat veel organisatie-adviesbureaus geen advieswerk doen, maar het management assisteren als hoogwaardige uitzendkracht, waardoor men zou kunnen spreken van een schijn-groei. Als voorbeeld noemde hij de vele bureaus die zich bezighouden met vraagstukken op het gebied van de automatisering en de logistiek. Het werkelijke management-consultancy werk waarbij hij denkt aan bijvoorbeeld strategisch management, structuur- en cultuurvernieuwing, is nauwelijks toegenomen. Dat de concentratie adviesbureaus in Nederland in vergelijking met het buitenland zo groot is, verklaarde de heer Vrakking met de in ons land heersende cultuur van uitbesteden en het zo klein mogelijk houden van de organisatie.

Bestuurskundigen in de advieswereld

Opvallend is het aantal bestuurskundigen dat bij H.C.G. werkzaam is. Op dit moment zijn er namelijk van de veertien adviseurs vier bestuurskundigen (uit Leiden nog wel!). Ook interessant is de mogelijkheid om stage te lopen bij het bureau. Als stagiaire werk je mee aan een project van een van de firmanten. Een ander opvallend punt is dat het adviesbureau evenveel mannen als vrouwen in dienst heeft. Volgens de heer Vrakking hebben vrouwen een andere benadering van het advieswerk.

"Door welke organisaties is H.C.G. tot nu toe ingeschakeld?" was onze laatste vraag. Het antwoord hierop kon dhr. Vrakking ons echter niet geven. H.C.G. wil de *privacy* van haar cliënten waarborgen en zoekt daarom, in tegenstelling tot bijvoorbeeld McKinsey, de publiciteit rondom cliënten niet op.

Aan het einde van het gesprek hadden we de indruk dat H.C.G. inderdaad werkt op het snijvlak van bedrijfsleven en wetenschap en het advieswerk wel degelijk serieus neemt. De cynische visie zoals in de inleiding beschreven, is in ieder geval wat dit bureau betreft niet terecht. Als je zelf de organisatie-advieskant op wilt, is H.C.G. in ieder geval iets om in je achterhoofd te houden. BB

hoek geplaatst— — —

Pas als een evenredig aantal treinstellen is omgebouwd tot werkcoupees voor studenten; conducteurs zijn omgeschoold tot Engelstalige studiebegeleiders; de treinen van en naar de universiteitssteden in de dienstregeling worden vermeld "met leertrein" en er een integraal walkmanverbod voor het openbaar vervoer wordt afgekondigd, zou er sprake zijn van een succesvolle invoering van de OV-studentenkaart. M.I. Reijnders (Universiteit van Amsterdam)

- BB -

Als je kind bij de overheid wil gaan werken, en je houdt van dat kind, dan sla je dat er toch uit. P. de Visser (tijdens het I.B.A. forum)

- BB -